

Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Avaliação Empírica da Cultura, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional numa Cadeia de Health Clubs

Paulo Jorge Rodrigues Sena

Outubro de 2000

**AVALIAÇÃO EMPÍRICA DA CULTURA, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NUMA CADEIA DE *HEALTH CLUBS***

Paulo Jorge Rodrigues Sena

Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física

Dissertação com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências do Desporto na área de
especialização de Gestão Desportiva

Orientador:

Professor Doutor João Abreu de Faria Bilhim

Porto, 2000

Resumo

Este estudo empírico procurou verificar se existia uma unidade cultural numa cadeia portuguesa de 3 *health clubs* inseridos num grande grupo económico, saber qual a influência das 4 orientações da cultura na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional e saber se existiam diferenças na percepção da cultura, na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional em função das variáveis sócio-demográficas e da localização geográfica. Foram obtidas respostas de 58 funcionários de vários níveis hierárquicos. Utilizando uma metodologia quantitativa, a cultura organizacional foi medida com o *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS), a satisfação no trabalho foi medida com a Escala de Satisfação no Trabalho e o compromisso organizacional foi medido com o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Os dados foram analisados através de estatísticas descritivas, procedimentos de correlação e testes (t-teste) de comparação de médias. Do estudo concluiu-se existir uma unidade cultural nos três *health clubs* e que as variáveis sócio-demográficas não influenciam a percepção das três dimensões estudadas (cultura, satisfação e compromisso).

Abstract

This empiric study tried to verify if there was a cultural unit in a Portuguese chain of 3 *health clubs* from a big financial group; to know wich was the influence of the 4 orientations of the culture in the job satisfaction and in the organizacional commitment; to know the differences in the perception of the culture, in job satisfaction and in the organizacional commitment according to the sócio-demographic variables and the geographical location. Answers were obtained from 58 employees of several hierarchical levels. A quantitative methodology was used. The culture organizacional was measured with the First Organizational Culture Unified Search (FOCUS), the job satisfaction was measured with the Scale of Job Satisfaction and the organizacional commitment was measured with the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). The data were analyzed through descriptive statistics, correlation procedures and tests (t-test) of comparison of averages. It was concluded to exist a cultural unit in the three *health clubs* and that the socio-demographic do not have an significant influence on the perception of the three studied dimensions (culture, satisfaction and commitment).

Résumé

Cette étude empirique a essayé de vérifier si une unité culturelle existait dans une chaîne Portugaise de 3 *health clubs* d'un grand groupe financier; savoir quelle était l'influence des 4 orientations de la culture dans la satisfaction du travail et dans l'engagement organisationnel; savoir les différences dans la perception de la culture, dans la satisfaction du travail et dans l'engagement organisationnel d'après les variables socio-démographiques et de l'emplacement géographique. Les réponses ont été obtenues de 58 employés de plusieurs niveaux hiérarchiques. Une méthodologie quantitative a été utilisée. La culture d'organisation a été mesurée avec le *First Organizational Culture Questionnaire* (FOCUS), la satisfaction du travail a été mesurée avec l'Échelle de Satisfaction du Travail et l'engagement organisationnel a été mesuré avec *l'Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Les données ont été traitées en statistique descriptive et des procédures de corrélation et tests de comparaison des moyennes. Il a été conclu exister une unité culturelle dans les trois *health clubs* et que les variables socio-démographiques n'avaient pas d'influence considérable sur la perception des trois dimensions étudiées (culture, satisfaction et engagement).

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho e, em particular:

- À minha esposa Sandra e ao meu filho André.
- Aos meus Pais e Irmão pela força e paz de espírito proporcionados.
- À minha família pela compreensão do reduzido número de visitas efectuado.
- Rui Pedro Caraméz, Professor do Instituto Superior da Maia, por ter sido o meu verdadeiro treinador adjunto.
- João Bilhim, meu orientador, unanimemente o melhor Professor do 1º Mestrado de Gestão Desportiva da FCDEF-UP, pelo seu equilíbrio entre a teoria e a prática.
- Ao Professor João Paulo Pereira do Instituto Superior da Maia, por ajudar a tornar realidade o tratamento dos dados e sua interpretação.
- Ao Sr. Manuel dos Santos, ao Prof. Pedro Pimentel e ao António Morais pelas facilidades e compreensão no local de trabalho e na recolha de dados.
- A todos os funcionários Solinca, que se disponibilizaram a responder aos questionários, sem eles não haveria dados para trabalhar.
- Ao Prof. James Weese, Windsor University, Canada, por disponibilizar os seus trabalhos.
- Edgar Schein, Massachusetts Institute of Technology, E.U.A., pelas dúvidas rapidamente esclarecidas.
- Trevor Slack, De Monfort University, pelos contactos disponibilizados.
- Terry Haggerty, University of New Brunswick, R.U.
- Rod Caughron, Northern Illinois University, E.U.A..

- Pedro Sarmiento, Professor da Faculdade de Ciências do Desporto e Ed. Física. Universidade do Porto, verdadeiro líder do 1º Mestrado em Gestão Desportiva.
- John Lindholm, Pennsylvania State University, E.U.A.
- Bernie Neville, La Trobe University, Bundoora, Australia.
- Steve Lorenzet pelo impressionante interesse demonstrado pelo meu trabalho.
- Martin Parker, University of Keele, Newcastle-under-Lyme, North Staffordshire, R.U.

Índice

Abstract	3
Résumé	4
Agradecimentos	5
Índice	7
Índice de Tabelas	12
Índice de Figuras	14
AVALIAÇÃO EMPÍRICA DA CULTURA, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NUMA CADEIA DE <i>HEALTH CLUBS</i>	18
1. Cultura Organizacional	23
2. Satisfação no Trabalho	24
3. Compromisso Organizacional.....	26
4. Importância do Estudo	27
5. Perguntas de Partida.....	28
6. Limitações do Estudo.....	28
7. Definição de Termos.....	28
7.1 <i>Fitness</i>	29
7.2 Academias, <i>Health clubs</i> , Ginásios.....	29
7.3 Cultura	30
7.4 Cultura Organizacional.....	30
7.5 Organização Desportiva ou Organização do Desporto:	31
7.6 Satisfação no Trabalho	31
7.7 Compromisso Organizacional	32
8. Estrutura e Organização da Dissertação.....	32
9. Aplicação Prática do Estudo	33

REVISÃO DA LITERATURA	34
1. Cultura Organizacional	34
1.1 Culturas e Subculturas.....	39
1.2 Formas de Transmissão da Cultura Numa Organização	40
1.3 Implicações da Cultura nas Decisões dos Funcionários.....	41
1.4 Formas de Manifestação da Cultura Organizacional	41
1.5 Culturas Fortes e Fracas	45
1.6 Clima Organizacional.....	45
1.7 Mudar a Cultura dos <i>Health clubs</i>	46
1.8 Cultura Organizacional e Liderança.....	47
1.9 <i>Health Clubs</i> Eficazes	48
1.10 Cultura e Organizações Desportivas	48
1.11 Modelo Teórico – O Modelo dos Valores Contrastantes.....	55
1.11.1 A Cultura do Clã.....	59
1.11.2 A Cultura da Adocracia	60
1.11.3 A Cultura da Hierarquia	60
1.11.4 A Cultura de Mercado	60
2. Satisfação no Trabalho.....	61
2.1 Teoria da Motivação.....	63
2.2.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow ou Teoria Z.....	65
2.1.2 Teoria da Motivação-Higiéne de Herzberg.	68
2.1.3 A Teoria X e a Teoria Y	70
2.1.3.1 Teoria X.....	70
2.1.3.2 Teoria Y.....	70
2.1.4 Escolha do Temperamento de Keirsey	71

2.1.5 Teoria da Existência/Relacionamento/Crescimento (<i>ERC</i>).....	73
2.1.6 Teoria da Expectação ou da Expectativa.....	74
2.2 A Satisfação no Trabalho como Possível Resultado do Processo de Socialização Organizacional.....	75
2.3 O Estudo da Satisfação no Trabalho nas Organizações Desportivas.....	75
3. Compromisso Organizacional.....	77
3.1 Estudo do Compromisso Organizacional nas Organizações Desportivas.....	78
3.1.1 As Organizações como Empreendimentos Humanos e As Organizações Desportivas Prestadoras de Serviços.....	78
4. Estudos Sobre Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional Nas Organizações Não Desportivas.....	81
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	85
1. A Pergunta de Partida.....	85
2. Objectivos do Estudo.....	85
3. Objecto.....	86
4. Hipóteses.....	86
1ª Premissa.....	86
2ª Premissa.....	87
3ª Premissa.....	87
4ª Premissa.....	87
5ª Premissa.....	88
5. Variáveis de Estudo.....	88
5.1 Variáveis Dependentes.....	88
5.2 Variáveis Independentes.....	88

	10
METODOLOGIA	90
1. Participantes	90
1.1 Seleção e Caracterização das Organizações Desportivas em Estudo	90
1.2 As Empresas Analisadas	90
1.2.1 Recursos Humanos	91
1.2.2 Estrutura Organizativa.....	92
1.2.3 Estratificação da Amostra.....	96
1.2 Caracterização da Amostra.....	97
1.2.1 Caracterização da Sub-Amostra do Porto.....	103
1.2.2 Caracterização da Amostra da Zona de Implementação de Lisboa.....	107
1.2.3 Caracterização da Sub-Amostra de Lagos.....	111
2. Instrumentos de Recolha de Dados	114
2.1 Justificação do Paradigma Quantitativo	114
2.2 Descrição dos Instrumentos e Procedimentos para a Obtenção dos Dados	115
2.2.1 O Questionário FOCUS: <i>First Organizational Culture Unified Search</i>	115
2.2.2 A Escala de Satisfação.....	116
2.2.3 O Questionário OCQ: <i>Organizational Commitment Questionnaire</i>	117
3. Procedimentos	117
RESULTADOS.....	120
1. Análise de Fidelidade das Escalas do Questionário.....	120
1.1 Consistência Interna da Escala da Cultura Organizacional.....	120
1.2 Consistência Interna da Escala de Satisfação no Trabalho	121
1.3 Consistência Interna da Escala de Compromisso Organizacional	122
2. Cultura Organizacional	124
2.1 Análise da Cultura no Universo de <i>Health clubs</i> Considerado	124

	11
2.2 Cultura Organizacional na Sub-Amostra do Porto	128
2.3 Cultura Organizacional na Sub-Amostra de Lisboa.....	131
2.4 Cultura Organizacional na Sub-Amostra de Lagos.....	134
3. Satisfação no Trabalho.....	140
3.1 Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra do Porto	141
3.2 Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra de Lisboa	142
3.3 Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra de Lagos	143
4. Compromisso Organizacional.....	145
4.1 Compromisso Organizacional na Sub-Amostra do Porto	146
4.2 Compromisso Organizacional na Sub-Amostra de Lisboa	147
4.3 Compromisso Organizacional na Sub-Amostra de Lagos	148
5. Relações Obtidas Entre as Dimensões Estudadas.....	149
6. Testes de Comparação de Médias (T-Teste) Entre as Várias Escalas da Cultura, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional.	153
6.1 Correlações Entre as Escalas do Questionário e as Variáveis Sócio-Demográficas (t-teste)	154
DISCUSSÃO.....	159
Conclusões	167
BIBLIOGRAFIA.....	169
ANEXOS.....	182
Anexo A	183
Anexo B	185
Anexo C	192

Índice de Tabelas

Tabela 1. Possíveis Definições de Cultura Organizacional.....	31
Tabela 2. Formas de Manifestação da Cultura Organizacional.....	42
Tabela 3. Exemplos de Valores de Base, Assunções e Manifestações das Culturas Organizacionais de Similaridade e Diversidade.....	52
Tabela 4. Modelos das Quatro Orientações da Cultura e Respective Critérios de Eficácia.....	56
Tabela 5. Correspondência das Quatro Orientações da Cultura do Primeiro Modelo com os Quatro tipos de Cultura do Modelo Mais Recente de Quinn.....	57
Tabela 6. Tipologia dos Modelos de Explicação da Satisfação no Trabalho.....	63
Tabela 7. Lista dos Factores de Herzberg.....	69
Tabela 8. Classificação dos Serviços de Desporto e Actividade Física.....	80
Tabela 9. Resumo dos Estudos Sobre Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional Fora das Organizações Desportivas.....	82
Tabela 10. Distribuição dos Funcionários das Três Empresas por Área Funcional.....	92
Tabela 11. Relação Entre os Questionários Entregues e os Questionários Recebidos em Função do Posicionamento Hierárquico.....	97
Tabela 12. Distribuição da Amostra por Grupos e Sub Grupos.....	98
Tabela 13. Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Grupos e Sub Grupos.....	103
Tabela 14. Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Grupos e Sub Grupos.....	108
Tabela 15. Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Grupos e Sub Grupos.....	111
Tabela 16. Itens do Questionário Relativos à Cultura Organizacional – FOCUS.....	120
Tabela 17. Consistência Interna da Sub-Escala Inovação.....	121
Tabela 18. Consistência Interna da Escala da Satisfação.....	121
Tabela 19. Consistência Interna da Escala do Compromisso Organizacional.....	122

Tabela 20. <i>Alpha</i> se o Item Fosse Eliminado.....	123
Tabela 21. Resumo Comparativo das Médias da Cultura Organizacional.....	137
Tabela 22. Resumo das Médias de Satisfação no Trabalho.....	143
Tabela 23. Contribuição das Várias Dimensões da Escala de Satisfação Para a Satisfação Geral.....	144
Tabela 24. Resumo do Compromisso Organizacional.....	148
Tabela 25. Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional no Universo Considerado (N=58).....	150
Tabela 26. Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional na Zona de Implementação do Porto (n=30).....	150
Tabela 27. Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional na Zona de Implementação de Lisboa (n=23).....	151
Tabela 28. Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional na Zona de Implementação de Lagos (n=5).....	152
Tabela 29. T-Teste Para Igualdade de Médias em Amostras Independentes (N=58).....	153
Tabela 30. Correlações de Amostras Emparelhadas (N=58).....	155
Tabela 31. Teste de Amostras Emparelhadas Para Diferenças Emparelhadas (N=58)....	157

Índice de Figuras

<u>Figura 1.</u> Modelo de Classificação Para a Investigação da Cultura nas Organizações Desportivas.....	44
<u>Figura 2.</u> Pirâmide do Sucesso.....	50
<u>Figura 3.</u> Impacto da Diversidade Cultural como Função da Cultura Organizacional.	53
<u>Figura 4.</u> Primeiro Modelo dos Valores Contrastantes	55
<u>Figura 5.</u> O Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron e Quinn, 1999).....	59
<u>Figura 6.</u> Pirâmide das Necessidades de Maslow	67
<u>Figura 7.</u> Modelo de Análise	86
<u>Figura 8.</u> Estrutura Organizativa da Área do Grupo Financeiro Onde Está Inserida a Cadeia de <i>Health Clubs</i> Solinca.....	93
<u>Figura 9.</u> Organograma do <i>Health Club</i> Solinca – Porto	94
<u>Figura 10.</u> Organograma do <i>Health Club</i> Solinca – Lisboa.....	95
<u>Figura 11.</u> Organograma do <i>Health Club</i> Solinca – Lagos.....	96
<u>Figura 12.</u> Distribuição da Amostra por Idade.....	99
<u>Figura 13.</u> Distribuição da Amostra por Sexo.....	100
<u>Figura 14.</u> Distribuição da Amostra por Posição Hierárquica	100
<u>Figura 15.</u> Distribuição da Amostra por Habilitações Escolares	101
<u>Figura 16.</u> Distribuição da Amostra por Funções de Chefia.....	102
<u>Figura 17.</u> Distribuição da Amostra por Zona de Implementação	102
<u>Figura 18.</u> Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Idade	104
<u>Figura 19.</u> Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Sexo	105
<u>Figura 20.</u> Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Posição Hierárquica	105
<u>Figura 21.</u> Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Habilitações	106
<u>Figura 22.</u> Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Funções de Chefia.....	107

<u>Figura 23.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Idade	108
<u>Figura 24.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Sexo	109
<u>Figura 25.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Habilitações.	109
<u>Figura 26.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Idade.	110
<u>Figura 27.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Funções de Chefia.....	110
<u>Figura 28.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Idade.....	112
<u>Figura 29.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Sexo	112
<u>Figura 30.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Habilitações.	113
<u>Figura 31.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Posição Hierárquica.	113
<u>Figura 32.</u> Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Funções de Chefia.....	114
<u>Figura 33.</u> Frequências da Cultura de Objectivos	124
<u>Figura 34.</u> Frequências da Cultura de Inovação.....	125
<u>Figura 35.</u> Frequências da Cultura de Apoio.	125
<u>Figura 36.</u> Frequências da Cultura de Regras	126
<u>Figura 37.</u> Frequências de Todos os Itens do Questionário FOCUS	127
<u>Figura 38.</u> Frequências da Cultura de Objectivos na Sub-Amostra do Porto.	128
<u>Figura 39.</u> Frequências da Cultura de Inovação na Sub-Amostra do Porto.....	128
<u>Figura 40.</u> Frequências da Cultura de Apoio na Sub-Amostra do Porto.....	129
<u>Figura 41.</u> Frequências da Cultura de Regras na Sub-Amostra do Porto.	129
<u>Figura 42.</u> Frequências de Todos os Itens do Questionário FOCUS na Sub Amostra do Porto.	130
<u>Figura 43.</u> Frequências da Cultura de Objectivos na Sub-Amostra de Lisboa.	131
<u>Figura 44.</u> Frequências da Cultura de Inovação na Sub-Amostra de Lisboa.....	131
<u>Figura 45.</u> Frequências da Cultura de Apoio na Sub-Amostra de Lisboa.....	132
<u>Figura 46.</u> Frequências da Cultura de Regras na Sub-Amostra de Lisboa.	133

<u>Figura 47.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Cultura na Sub-Amostra de Lisboa.....	133
<u>Figura 48.</u> Frequências da Cultura de Objectivos na Sub-Amostra Lagos.	134
<u>Figura 49.</u> Frequências da Cultura de Inovação na Sub-Amostra de Lagos.	135
<u>Figura 50.</u> Frequências da Cultura de Apoio na Sub-Amostra de Lagos.....	135
<u>Figura 51.</u> Frequências da Cultura de Regras na Sub-Amostra de Lagos.....	136
<u>Figura 52.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Cultura na Sub-Amostra de Lagos.....	137
<u>Figura 53.</u> Percepção da Cultura no Universo de <i>Health clubs</i> Considerado.	138
<u>Figura 54.</u> Percepção da Cultura na Sub-Amostra do Porto	138
<u>Figura 55.</u> Percepção da Cultura na Sub-Amostra de Lisboa	139
<u>Figura 56.</u> Percepção da Cultura na Sub-Amostra de Lagos.	140
<u>Figura 57.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Satisfação no Trabalho.	140
<u>Figura 58.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra do Porto.	141
<u>Figura 59.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra de Lisboa.	142
<u>Figura 60.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra de Lagos.....	143
<u>Figura 62.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos ao Compromisso Organizacional.....	145
<u>Figura 63.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos ao Compromisso Organizacional na Sub-Amostra do Porto.	146

<u>Figura 64.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos ao Compromisso Organizacional na Sub-Amostra de Lisboa.	147
<u>Figura 65.</u> Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos ao Compromisso Organizacional na Sub-Amostra de Lagos.	148
<u>Figura 66.</u> Gráfico Comparativo das Médias do Compromisso Organizacional.	149
<u>Figura 67.</u> Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional.	154
<u>Figura 68.</u> Modelo de Análise Resultante Após Averiguação das Relações Existentes..	158

AValiação EMPÍRICA DA CULTURA, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL NUMA CADEIA DE *HEALTH CLUBS*.

Actualmente as pessoas passaram a ser mais importantes dentro das empresas, surgiu até uma escola de pensamento que veio ajudar os administradores a lidar melhor com o “lado humano” das empresas que eram e ainda continuam a ser geridas sem ter presente o lado pensante da empresa. Para essa escola de pensamento chamada comportamental a organização são as pessoas (Stoner e Freeman, 1995). Esta crescente importância do factor humano nas empresas, está bem presente quando Goleman (2000) refere que o conhecimento e a especialização estão distribuídos pela organização, e nenhuma pessoa pode dominar toda a informação de que um grupo necessita para funcionar com eficiência.

Antigamente os empregados e os administradores supunham que tinham uma considerável estabilidade no trabalho enquanto atendessem às expectativas da empresa, mas a partir do momento que as empresas passaram a reduzir o seu pessoal e a partir do momento em que se começou a levantar a questão da diferença entre trabalho e emprego, teve de se começar a pensar sobre o melhor modo de motivar e manter a lealdade dos administradores, assim como dos funcionários que se sentem menos estáveis no seu posto de trabalho.

A actividade que satisfaz uma pessoa pode não satisfazer a outra. A satisfação é algo pessoal, tal como as pretensões de cada indivíduo que se envolve numa organização. As organizações desportivas, não estarão certamente à margem de todo este processo. Se utilizarmos o desporto como exemplo, podemos recordar que os atletas que fazem parte de uma equipa são movidos por diversos interesses: uns querem simplesmente fazer parte

da equipa, outros querem demonstrar que são demasiado bons para estar naquela equipa, outros ainda querem reconhecimento pessoal dos seus feitos. Os grandes treinadores foram até já retratados como grandes líderes que reconhecem essas diferentes necessidades e que conseguem recompensar ou punir os seus atletas de forma diferente, conseguindo uma grande unidade entre todos. Conseguem assim por vezes detectar quais os valores profundos dos atletas, aquilo que estes respeitam e valorizam acima de tudo, os seus hábitos, aquelas coisas às quais eles são sensíveis, a sua cultura individual, construída pelas suas vivências desportivas e não só.

Compreender e avaliar a cultura da sua organização pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso no actual ambiente dos negócios (Hagberg e Heifetz, 2000). Na realidade, o indicador frequentemente mais forte da cultura da organização é aquilo a que a gestão presta atenção e aquilo que a gestão recompensa (Hagberg e Heifetz, 2000).

Em muitas empresas existe uma cultura dominante que é penetrante, que se infiltra através da organização e através das unidades de negócio ou mesmo das regiões. Este tipo de organização é considerada uma organização possuidora de elevado nível de integração cultural. No entanto, frequentemente a cultura nas grandes organizações não é singular ou uniforme, podendo variar largamente em termos de grau de integração cultural e de força das sub culturas que coexistem. As sub culturas podem partilhar certas características, normas, valores e crenças ou serem completamente diferentes, podem funcionar cooperativamente ou estarem em conflito umas com as outras. No geral, as sub culturas podem diferir em função, (engenharia vs. marketing), pelo seu lugar na hierarquia, (gestores vs. administradores, assistentes) por divisão, por local, ou por região geográfica e país (Hegberg e Heifetz, 2000).

Pode ser indesejável e irrealista tentar homogeneizar a cultura ao longo de todas as suas partes, até porque é para as empresas globais tolerarem e apoiarem uma certa

quantidade de diferenciação cultural. No entanto, pode haver um alicerce de valores, uma sub série de quatro ou cinco princípios profundamente enraizados que a gestão pense que devem atravessar as sub culturas, divisões e cenários internacionais (Hegberg e Heifetz, 2000).

As organizações desenvolvem culturas quer tentem quer não. A cultura é de certa forma aquilo que as caracteriza, aquilo que lhes dá o seu ser e que as distingue das outras organizações, diferencia a organização, oferece um sentido de identidade aos membros, facilita o compromisso, melhora a estabilidade do sistema social (alguém já lhe chamou “cola social”), dá sentido e controla atitudes e comportamentos.

“Com excepção da preocupação com a liderança, pouca atenção tem sido dada ao indivíduo, como parte integral do fenómeno da gestão desportiva (Koehler, 1988, p. 100)”. O mesmo parece acontecer nos estudos fora das organizações desportivas (Alves, 1997). Este trabalho vem reflectir um pouco essa necessidade ao tentar identificar se os indivíduos estão satisfeitos e se comprometem com a organização analisada, a qual terá determinados elementos e características em termos de cultura, em termos daquilo que aglutina as pessoas no trabalho.

Conforme lidamos com a rápida transformação da economia para uma arena mais competitiva, a organização tem que desenvolver uma rotina para despertar a organização, focando-a numa visão, institucionalizando a mudança e mantendo-se alerta para a próxima transformação (Tichy e Devanna, 1990).

Com a transformação do sector do *fitness* em Portugal, com a chegada e o interesse de grandes cadeias multi-nacionais, o aumento da competitividade, poderá obrigar a transformações sérias na atitude das empresas que se dedicam a prestar serviços de actividade física. Daí a importância de analisar as empresas, de analisar os seus recursos humanos e a sua cultura para depois melhor intervir internamente.

Com o desenvolvimento dos grandes espaços, os grandes *health clubs* por todo o mundo. Com a abertura de instalações muito amplas e idênticas em termos de estruturas e equipamento, aquilo que pode passar a diferenciar este tipo de empresas são os seus recursos humanos, é o seu ambiente criado pelos funcionários. Com o aparecimento de grandes cadeias de *health clubs* como a *24 hours fitness* com cerca de 400 clubes em todo o mundo (*24 hours fitness*, 2000), os pequenos *health clubs*, ou as pequenas cadeias de *health clubs* poderão vir a ter dias difíceis com este tipo de concorrência ao seu lado, uma vez que não terão o mesmo poder de investimento, os baixos preços, a dimensão e todo o poder de marketing inerente a essa situação (dimensão). O motivo pelo qual os clientes lhes irão entrar pela porta será o facto de serem diferentes, de serem únicos.

Por exemplo, a *Southwest Airlines*¹, não é certamente uma companhia convencional quando olhamos para os padrões da aviação internacional, mas criou uma cultura diferente e única alicerçada no seu difícil nascimento, nas características e irreverência do seu líder, tornando-a uma companhia de enorme sucesso por oposição à má situação dos seus concorrentes (Freiberg e Freiberg, 1998).

Em Portugal, a actividade dos ginásios, *health clubs* e instalações da actividade ou actividades a que chamam *Fitness*, tem vindo a aumentar. Figuram actualmente nas Páginas Amarelas (Portugal Telecom, 1998) cerca de 500 instalações desse tipo em todo o país.

Há cerca de 12 anos atrás a cidade do Porto não possuía mais do que dez ginásios ou *health clubs* e hoje existem no distrito mais de 90 unidades privadas do género dedicadas ao negócio do *Fitness* (Sena,1999). Os tempos dos pequenos ginásios

¹ A *Southwest Airlines* é uma companhia de aviação americana que se tem demarcado da concorrência por ser diferente na prestação de serviços, demonstrando um elevado lucro e sucesso nos últimos 13 anos, apesar de não ser uma das maiores companhias de aviação e de operar localmente.

instalados nas caves de alguns edifícios, geridos pelo dono o qual acumulava funções de recepção, instrução, manutenção e limpeza, não vão assim tão longe. Algumas dessas instalações de reduzidas dimensões com gestão do tipo familiar ainda resistem, apesar das grandes dificuldades e com uma margem de lucro que limita investimentos e uma atitude comercial mais agressiva.

Assistimos hoje em dia à construção de diversas unidades de média e grande dimensão com áreas entre os 2000m² e os 3500m². No entanto, nem todas têm sido bem sucedidas e estão muito longe das margens de lucro das grandes cadeias de *Fitness* internacionais. Agora fomos invadidos pelos grandes investidores internacionais, cadeias de academias que contam com mais de 70 unidades, cotadas na Bolsa de Valores de Londres e que se vêm impondo com sucesso no nosso país. Muitos terão dificuldades em dar resposta a tão forte concorrência.

A maioria das academias no distrito do Porto é gerida por pessoas sem formação na área da gestão ou da educação física (Sena,1999). Algumas delas almejam um lucro fácil e imediato. Essa situação não é fácil, quando o investimento realizado é significativo e quando poucas pessoas conhecem a indústria do *Fitness*, que noutros países movimenta muita gente e muito dinheiro.

Nos E.U.A., segundo a IHRSA² (1999) existiam entre 1998 e 1999, quinze mil cento e vinte e cinco instalações que pagavam impostos a operar na área do *Fitness*, com um número total de sócios de vinte e nove milhões e quatrocentos e oitenta e três mil, incluindo centros de recreação, centros de *fitness* de hospitais, YMCA³, centros de

² IHRSA – International Health Racquet & Sportsclubs Association, a maior associação de *health clubs* do mundo.

³ YMCA – Young Men Christians Association, possui vários ginásios em todo o mundo e esteve na origem dos *health clubs* dos dias de hoje.

universidades e outros clubes que pagavam impostos. A IHRSA (1999), refere ainda que o total de ordenados ascende a 4.45 biliões de Dólares, cerca de 890 biliões de escudos. Mas a situação parece ter tendência a crescer uma vez que Plummer (1999) refere que mais de 90% da população americana ainda não frequentou um *health club*. Ou seja, este negócio dos *health clubs* tem impacto económico e ainda está a dar os primeiros passos.

1. Cultura Organizacional

Parte da dificuldade na compreensão da cultura é devido à sua natureza etérea e qualitativa. É a cultura que dá à organização o seu carácter distinto. A maioria das características internas numa organização envolve uma reflexão da sua cultura e vice-versa.

Já todos estivemos numa ou noutra altura, envolvidos em grupos, organizações, clubes onde se fala e se age à maneira do grupo: é a nossa maneira! É fazer as coisas à Portuguesa. Com as organizações passa-se algo idêntico. A cultura não é mais do que um *composite social contract* (Covey, 1991).

A cultura organizacional é definida pela maior parte dos estudiosos como crenças profundamente enraizadas, valores e assunções amplamente partilhados pelos membros da organização e que dão poderosamente forma à identidade e às normas comportamentais para o grupo (Denison, 1990; Frost, Moore, Louis, Lundberg, e Martin, 1985; Schein, 1990; Smircich, 1983; Whipp, Rosenfeld, e Pettigrew, 1989).

A cultura é um dos conceitos mais recentes no estudo das organizações, tem grande potencial para melhorar o nosso entendimento da estrutura e processos das organizações desportivas (Slack, 1997).

Ao estudar a cultura de uma organização desportiva, somos forçados a tomar atenção aos aspectos de alguma forma intangíveis, ou seja, aos importantes aspectos da

vida organizacional, tais como: os valores e crenças, os modos de funcionamento aceites e as assunções partilhadas que orientam o comportamento dentro de uma organização (Slack, 1997).

2. Satisfação no Trabalho

Locke (citado em Luthans, 1995) define satisfação no trabalho como um estado agradável ou emocionalmente positivo, resultante do apreço pelo trabalho ou experiência de trabalho de uma pessoa.

Poucas são as empresas que se apercebem da importância do factor humano dentro das suas empresas e poucas contabilizam os prejuízos causados pela flutuação de funcionários. Muitos gestores procuram administrar pessoas da mesma forma que administram coisas, números ou materiais.

Os recursos humanos são os recursos fundamentais de qualquer empresa, mas adquirem ainda mais importância nas empresas de prestação de serviços (Gianesi & Corrêa, 1994). Estefano (1996) justifica a maior atenção aos recursos humanos nas empresas de prestação de serviços pelos seguintes aspectos:

1. As actividades de serviços são geralmente intensivas em termos de recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo seu sucesso.
2. O comportamento dos funcionários é parte integrante do processo do serviço, influenciando fortemente a forma como os consumidores percebem a qualidade do serviço prestado.
3. Em virtude da simultaneidade entre produção e consumo dos serviços, e consequente inexistência de stock, qualquer interrupção no serviço causada pela mão-de-obra (greves, paralisações) gera um problema imediato, afectando a satisfação do consumidor.

4. O comportamento de funcionários e consumidores varia consideravelmente, tornando difícil a padronização e manutenção da consistência do serviço.

Muitas empresas e também os *health clubs*, têm consciência que para melhorar a qualidade do serviço prestado têm de treinar os seus funcionários e criar um bom ambiente de trabalho, uma vez que estes aspectos terão reflexo nos clientes. Nos serviços as situações anteriormente referidas são mais importantes do que a obtenção de novas tecnologias (Estefano, 1996).

Nos *health clubs* permanecem problemas antigos, como o enorme número de funcionários em regime de part-time, a falta de formação desses funcionários, uma abordagem pouco profissional em termos de gestão, uma falta de procedimentos operacionais, uma abordagem ao negócio como se não fosse um negócio de prestação de serviços e uma grande flutuação de funcionários (IHRSA Institute, 2000).

Essas constatações parecem não concordar com a importância crescente que as empresas prestadoras de serviços (Gianesi & Corrêa, 1994) têm para a sociedade. Os funcionários dos *health clubs* bem como o ambiente de trabalho provocado pela satisfação ou insatisfação dos funcionários pode como foi referido anteriormente afectar a percepção da qualidade de serviço prestado.

Conhecer os factores que provocam satisfação e insatisfação nos funcionários de um *health club*, torna-se uma das formas que possibilita criar situações motivadoras em actividades e departamentos. A outra via seria conhecer os factores que provocam satisfação e insatisfação nos usuários (Estefano, 1996).

Definir se um trabalhador está satisfeito ou motivado no seu trabalho é uma tarefa muito complicada, uma vez que as necessidades e objectivos variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos bastante subjectivos. O homem é um todo e toda a sua vida pessoal, a sua formação assim como o seu estado de ânimo, afectam a situação

profissional. No que diz respeito à teoria nesta área, nem o conceito de satisfação nem a caracterização dos factores que a determinam têm ainda o acordo dos teóricos (Lima, Vala e Monteiro, 1995).

3. Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional tem sido referido como sendo constituído por dois factores distintos: *attitudinal commitment* e *continuance commitment* (Etzioni, 1961; Ferris & Aranya, 1983; Hrebiniak & Alutto, 1972; Kidron, 1978; Mathieu & Zajac, 1990; Morris & Sherman, 1981; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Randall, 1990; Stebbins, 1970; e Stevens, Beyer, & Trite, 1978, citados em Huselid e Day, 1991).

O *attitudinal commitment* é de natureza afectiva: um funcionário torna-se emocionalmente ligado à organização e percepção uma congruência entre os seus valores e os da organização (Mowday, Porter e Steers, 1982). Por exemplo, alguém com espírito altruísta que se compromete com uma associação sem fins lucrativos.

O *continuance commitment* ou *calculative commitment* resulta da entrada do trabalhador numa relação de troca com a organização. Por exemplo, um funcionário que sobrevive com o dinheiro que recebe do seu emprego e assim, se compromete com a organização, pois dela depende a sua sobrevivência. O grau de *continuance commitment* é determinado pelo alcance para o qual esta relação de troca favorece o funcionário (Day, 1987, citado em Mowday et al. 1982).

Segundo refere Covey (1991) o compromisso advém do envolvimento, mas, para que esse envolvimento exista, também é necessário que o *job design* vá de encontro aos interesses e *skills* do trabalhador. As pessoas necessitam um sentido claro sobre o que é o seu trabalho, a forma como ele se relaciona com a missão da empresa e qual deveria ser a sua contribuição. As pessoas também necessitam de saber quais os recursos e sistemas de

suporte disponíveis e deveriam experimentar algum grau de autonomia, ajustando o seu comportamento de acordo com o feedback que deveria estar presente desde o início.

4. Importância do Estudo

O aumento da importância da cultura também é em parte um resultado do aumento da instabilidade, turbulência, complexidade e imprevisibilidade enfrentada pelas organizações nos seus ambientes externos (Cameron e Quinn, 1999). O compromisso organizacional representa um critério útil para um número de intervenções organizacionais desenhadas para melhorar as atitudes e comportamentos dos funcionários (Mathieu e Zajac, 1990). Parece-nos que as organizações desportivas não fogem a esta tendência. Assim, a avaliação cultural pode permitir à empresa analisar o espaço entre a cultura presente e a cultura desejada, podendo depois melhor intervir em termos de mudança (Hegberg e Heifetz, 2000).

Apesar do grande potencial que as organizações desportivas oferecem para o estudo da cultura organizacional, tem havido poucos trabalhos académicos nesta área da gestão desportiva (Slack, 1997). Excepções a essa situação encontravam-se até 1996 os trabalhos de Weese (1994; 1995; 1996), Wallace e Weese (1995). Quanto à motivação e satisfação no trabalho, de registar os trabalhos de Koehler (1988), Wallace e Weese (1995) e Costa (1994). Analisaremos ao longo do trabalho a bibliografia depois de 1996.

“Nenhuma organização pode dar certo sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos seus membros (Stoner e Freeman, 1995, p.337).”

Apesar de não serem muitos os trabalhos sobre satisfação no trabalho e compromisso organizacional nas organizações desportivas, destacamos o trabalho de Haggerty e Denomme (1991), a crescente importância destas atitudes tem sido analisada por diversos autores em várias áreas como iremos ver mais adiante.

5. Perguntas de Partida

Objectivos do trabalho:

1º Verificar se nas empresas de um grupo, que opera no mesmo sector de actividade, existe uma unidade cultural ou se estas se constituem em unidades culturais distintas.

2º Saber a influência das diferentes orientações da cultura na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional.

3º Saber se existem diferenças na percepção da cultura, na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional, em função das variáveis sócio-demográficas e da localização geográfica.

6. Limitações do Estudo

Não foram encontrados muitos estudos sobre cultura organizacional, satisfação no trabalho e compromisso organizacional efectuados nas organizações desportivas. Este estudo comparativo de três empresas pode parecer quase um estudo de caso, mas pode no entanto, fornecer um conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para direccionar outras pesquisas. O tamanho do questionário limita um pouco a sua aplicação a um maior número de indivíduos. Por ter sido realizado numa organização específica, novas aplicações e generalizações exigem um maior aprofundamento.

7. Definição de Termos

Nas áreas de trabalho da actividade física, sobretudo quando estas não surgem no nosso país, é habitual surgirem problemas de terminologia. O mesmo se passa com a

terminologia utilizada nos *health clubs*. Adicionalmente, julgamos importante para a compreensão dos conteúdos da dissertação, definir alguns termos utilizados sob uma perspectiva particular que pretendemos apresentar.

7.1 Fitness

Este termo inglês (em inglês, *to be fit* significa estar em forma) é utilizado para caracterizar uma indústria de prestação de serviços relacionados com a actividade física. No *Merriam-Webster's dictionary* a palavra é definida como a qualidade do estado de estar em forma (Merriam-Webster's, 2000).

7.2 Academias, Health clubs, Ginásios

Quando nos referirmos a estes termos ao longo do texto, tomaremos os três termos com o mesmo significado. O primeiro termo, muito utilizado no Brasil, é vulgarmente entendido como um espaço onde se efectua actividade física de uma forma organizada e que pode ir desde a musculação ao *personal training* e das actividades em grupo numa sala, até às actividades aquáticas, fornecendo ainda diversos serviços de massagens, saunas, etc.. O segundo termo é um estrangeirismo completamente adoptado e aceite no nosso país para definir espaços idênticos aos descritos anteriormente por academias. Quanto ao último termo, é mais vulgarmente utilizado quando as pessoas se referem aos pequenos espaços onde se efectuam algumas aulas de grupo e de musculação, não sendo habitualmente oferecidos serviços de massagem, estética, saunas. No entanto em nossa opinião, apesar de se ter generalizado de certa forma este tipo de utilização deste termo, existem diversos ginásios que não podemos distinguir das academias e dos *health clubs* pelas actividades e serviços disponibilizados. Entendemos por isso, que é apenas uma

questão de terminologia que talvez com o passar do tempo possa definir espaços tipo, mas que no momento assim não acontece.

7.3 Cultura

A definição de cultura entre as várias existentes, gostaríamos de destacar a de Rocher (1987) para quem a cultura pode ser definida como sendo “um conjunto ligado de maneiras de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizadas que, sendo apreendidas e partilhadas por uma pluralidade de pessoas, servem, duma maneira simultaneamente objectiva e simbólica, para organizar essas pessoas numa colectividade particular e distinta (p.105)”. Ainda relativamente à cultura, Rocher (1987) refere: “A cultura dirige-se pois a toda a actividade humana, seja ela cognitiva, afectiva, ou conotativa (i.e. que diz respeito ao agir em sentido estrito) ou mesmo sensori-motora (p.106)”. Salienta ainda o autor que nada de cultural é herdado biológica ou geneticamente.

7.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode também ser conhecida como cultura empresarial. Apesar de ser uma das mais recentes introduções no campo da literatura sobre a teoria organizacional, vários foram os autores que procuraram uma definição para o conceito. Na Tabela 1, são apresentadas algumas devido à sua simplicidade.

Tabela 1

Possíveis Definições de Cultura Organizacional

Autor	Definição
Pettigrew (1979, p. 572)	“amalgama de crenças, ideologia, linguagem, ritual e mito.”
Schein (1985, p. 9)	“padrão de pressupostos básicos – inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo consoante aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – isso tem funcionado o suficientemente bem para ser considerado válido e por isso, para ser ensinado aos novos membros como a forma correcta de percepção, pensar e sentir em relação a esses problemas.”
Sathe (1983, p. 6)	“a série de entendimentos importantes (frequentemente não afirmados/declarados) que os membros de uma comunidade partilham em comum.”
Martin (citado em Luthans, 1995, p. 497)	“Consoante os indivíduos entram em contacto com organizações, entram em contacto com normas de vestir, histórias que as pessoas contam acerca daquilo que se passa, as regras e procedimentos formais da organização, os seus códigos formais de comportamento, rituais, tarefas, sistemas de pagamento, calão e piadas apenas compreendidas por quem está dentro, e por aí adiante. Estes elementos são algumas das manifestações da cultura organizacional.”
Cascio (1998, p.85).	“A cultura refere-se ao comportamento característico das pessoas num País ou região.” “Cultura é o padrão de assunções básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu na aprendizagem, para se adaptar tanto ao seu ambiente externo como ao ambiente interno (p.205) ”.
Hegberg e Heifetz, (2000)	A cultura é como o sistema operativo da organização.

7.5 Organização Desportiva ou Organização do Desporto:

Robbins (citado em Slack, 1997): uma organização desportiva é uma entidade social envolvida na indústria do desporto; é orientada por objectivos, com um sistema de actividade conscienciosamente estruturado e uma fronteira relativamente identificável.

7.6 Satisfação no Trabalho

Existe uma considerável controvérsia acerca daquilo que constitui a satisfação no trabalho (Wilson e Glaros, 1994). Apesar disso escolhemos uma definição que pode

ilustrar o conceito, para Locke (citado em Luthans, 1995, p. 126) a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou de prazer como resultado da avaliação do trabalho ou experiência de trabalho de cada um.

7.7 Compromisso Organizacional

Como atitude, o compromisso organizacional é mais frequentemente definido como:

1. Um forte desejo de se manter membro de uma organização em particular;

2. Uma vontade para empregar elevados níveis de esforço em prol da organização

(Luthans, 1995).

Mowday, Steers e Porter (1979) referem o compromisso organizacional como um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização em particular e os seus objectivos e desejos, procurando manter-se membro da organização para facilitar estes objectivos.

8. Estrutura e Organização da Dissertação

Esta dissertação é constituída por duas partes: na primeira parte efectuamos uma revisão da literatura sobre as matérias em estudo, a saber: satisfação no trabalho, compromisso organizacional e cultura organizacional. Será também incluída a apresentação do modelo dos valores contrastantes, o qual será o suporte teórico do questionário utilizado para mensurar a cultura organizacional.

Posteriormente apresentamos a metodologia utilizada na recolha, análise e tratamento dos dados. Seguidamente apresentar-se-ão os resultados, os quais serão seguidamente confrontados com a bibliografia na discussão, para daí se retirarem as conclusões fundamentais.

9. Aplicação Prática do Estudo

Este estudo poderá ser útil na percepção de alguns elementos da cultura destes *health clubs* e de parte dos funcionários desta empresa, bem como o seu grau de motivação e o seu grau de fidelidade à organização. Assim, pode de alguma forma ajudar a administração a mudar ou a manter a cultura para aumentar a eficácia da empresa.

REVISÃO DA LITERATURA

1. Cultura Organizacional

O termo cultura organizacional apareceu casualmente na língua inglesa pela primeira vez nos anos 60 como sinónimo de clima (Hofstede, 1997). Quanto à preocupação com a cultura, surgiu devido ao sucesso da indústria Japonesa no início dos anos setenta (Slack, 1997). Esse sucesso despertou curiosidade nos estudiosos das organizações, sobretudo na forma diferente de funcionamento entre as empresas americanas e as japonesas. O estudo da cultura organizacional teve um amplo desenvolvimento na década de 80 (Neves e Jesuíno, 1994).

Muitos líderes, desportivos ou empresariais, quando avaliam o desempenho de uma organização, de um grupo, para depois procurarem intervir sobre ele de forma a promover algumas mudanças, esquecem-se frequentemente de respeitar a cultura dos elementos das organizações, impondo determinadas regras que nunca se tornarão normas respeitadas e valorizadas pelos indivíduos. Vários estudos apontam, como razão mais frequentemente citada, para o insucesso, a negligência da cultura da organização (Cameron e Quinn, 1999). Essa poderá ser uma das razões do insucesso de algumas estratégias que funcionaram bem noutros grupos, em empresas da mesma área e em circunstâncias idênticas. De facto, é difícil nomear mesmo uma só companhia altamente bem sucedida, uma companhia que seja reconhecida como líder na sua indústria, que não tenha uma cultura organizacional distinta, prontamente identificável (Cameron e Quinn, 1999). A maioria dos académicos e observadores reconhecem agora que a cultura organizacional tem um poderoso efeito. A cultura pode até por vezes modificar a estrutura organizativa de uma empresa (Mintzberg, 1995). A cultura organizacional tem impacto

sobre tudo dentro da organização, especialmente nas “*bottom line consequences*” (Blake e Mouton (1986).

“A cultura será da máxima utilidade como conceito se nos ajudar a compreender melhor os aspectos escondidos e complexos da vida organizacional (Schein, 1992, p. 3-4)”. Se compreendermos a dinâmica da cultura, será menos provável sermos confundidos, irritados e ansiosos quando encontrarmos um comportamento não familiar e irritável das pessoas nas organizações. Teremos um entendimento profundo, não apenas de porque é que vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferente mas também porque é tão difícil modifica-lo (Schein, 1992). E não nos podemos esquecer que a cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo.

As palavras mais vulgarmente utilizadas relacionadas com a cultura realçam um dos seus aspectos críticos: a ideia que certas coisas nos grupos são partilhadas ou mantidas em comum. Schein (1992) considera que as principais categorias desse fenómeno, associadas com a cultura são as seguintes:

1. Regularidades observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que utilizam, os costumes e tradições que envolvem e os rituais que empregam numa grande variedade de situações.
2. Normas de grupo: os *standards* de valores implícitos envolvidos nos grupos de trabalho.
3. Valores manifestos: princípios e valores publicamente anunciados, que o grupo afirma estar a tentar atingir.
4. Filosofia formal: as políticas e princípios ideológicos que guiam as acções do grupo para com os *stakeholders*.
5. Regras do jogo: as regras implícitas para se introduzir na organização, aquilo que as pessoas têm de fazer para serem aceites como membros.

6. Clima: a sensação que é transmitida num grupo pelo *layout* físico e a forma como os membros da organização interagem uns com os outros, com os clientes ou com outros *outsiders*.

7. Técnicas enraizadas: as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao completar certas tarefas, a capacidade de fazer certas coisas que passam de geração em geração sem necessariamente serem articuladas por escrito.

8. Hábitos de pensamento, modelos mentais, e/ou paradigmas linguísticos: os quadros cognitivos que guiam as percepções, o pensamento e a linguagem utilizada pelos membros de um grupo e que são ensinados aos novos membros no processo inicial de socialização.

9. Significados partilhados: os entendimentos emergentes que são criados pelos membros do grupo quando interagem uns com os outros.

10. Símbolos integradores: as ideias, sensações e imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizarem a si próprios e que podem ou não ser apreciadas conscientemente mas que se tornam incorporados nos edifícios, *layouts* de escritórios e outros artefactos materiais do grupo. Este nível de cultura reflecte as respostas emocionais e estéticas contrastando com a sua resposta cognitiva ou avaliativa.

Todos estes conceitos se relacionam com a cultura e/ou reflectem a cultura pois lidam com coisas que os membros de um grupo compartilham.

Aproximemo-nos agora um pouco do conceito de cultura organizacional, vejamos algumas características da cultura de empresa consideradas por Hampden-Turner (1993): uma cultura é feita de indivíduos; as culturas podem premiar a excelência; a cultura pode ser vista como conjunto de afirmações; as afirmações culturais tendem a satisfazer-se a si mesmas; as culturas são lógicas e contêm pontos de vista coerentes; as culturas dão aos seus membros continuidade e identidade; qualquer cultura está numa situação de

equilíbrio entre valores recíprocos; uma cultura de empresa é um sistema cibernético; as culturas são padrões; o essencial da cultura é a comunicação; as culturas são mais ou menos sinérgicas; só as culturas podem aprender e as empresas necessitam de aprender.

Os estudiosos da cultura organizacional apontam várias controvérsias para caracterizar o conceito da cultura organizacional. Estas controvérsias segundo Cameron e Quinn (1999) podem dividir-se em:

1. Aspectos conceptuais, a forma como definir precisamente a cultura organizacional;
2. Aspectos mensuráveis, como medir a cultura;
3. Aspectos dimensionais, as dimensões chave que deveriam caracterizar a cultura.

A cultura é feita de normas que governam o comportamento dos membros do grupo. As normas são como as regras, mas menos explícitas. Dessa forma, não existe uma política explícita, mas simplesmente um acordo implícito de que nenhum outro comportamento é aceitável, por sua vez, as normas são baseadas nos valores, mas os valores por si só não são suficientes para constituírem uma cultura. Por exemplo: a minha cultura pode valorizar o desenvolvimento das pessoas, mas pode não haver ninguém a seguir este valor. Uma norma existe como tal, quando as pessoas se estão a comportar de acordo com ela. As normas implicam valores como base, mas a existência de valores não significa que as normas estejam em funcionamento. Uma norma específica que comportamento será aceite, recompensado ou reforçado e em que situações isso acontecerá. A única forma de cultivar normas é assegurar que os comportamentos desejados são reforçados e que os modelos chave exibem os comportamentos requeridos consistentemente. Isto também significa que os comportamentos desviantes devem ser

punidos, mas os modelos os exemplos e os reforços positivos são mais poderosos. (SRG, 2000).

A cultura organizacional não é a lista de valores desenvolvida pela equipa de executivos e exposta na parede do escritório (Hegberg e Heifetz, 2000). Esses são os ideais, mas a realidade poderá ser bem diferente. Aquilo que se pretende que a organização seja e os valores que se pretendem incutir, podem ser bastante diferentes dos valores, crenças e normas expressas no comportamento e acções reais actuais. Isso faz com que muitas das vezes aqueles que trabalham fora da organização sejam por vezes os que melhor visão têm da real cultura da organização.

Segundo Hegberg e Heifetz, (2000): a cultura dirige a organização e as suas acções. É de alguma forma como “o sistema operativo” da organização. Conduz a forma como os funcionários pensam, agem e sentem. É dinâmica e fluida e nunca é estática. Uma cultura pode ser eficaz numa dada altura, sob determinadas circunstâncias e ineficaz noutra altura. Não existe uma cultura genericamente boa. Existem no entanto, padrões genéricos de saúde e patologia (p. 3).

A cultura pode ser vista a vários níveis. Schein (1992) um dos autores mais conceituados nesta área, refere que é possível identificar alguns elementos de uma cultura, mas não é realmente possível descrever uma cultura inteira. Alguns aspectos são visíveis e tangíveis, enquanto outros são intangíveis e inconscientes. As assunções básicas que guiam a organização estão profundamente enraizadas. Evitar conflitos é um valor que é um excelente exemplo de uma norma inconsciente que pode ter uma grande influência na organização mas é frequentemente inconsciente. Para quem está dentro, é difícil ou impossível de ver, particularmente se o indivíduo se formou na cultura organizacional. Os funcionários recentemente contratados estão frequentemente numa melhor posição para identificar estas assunções ou valores inconscientes. Os valores expostos ou secundários

estão a um nível mais consciente; estes são valores que as pessoas discutem, promovem e procuram seguir na organização.

Algumas das mais visíveis expressões da cultura são os chamados artefactos. Estes incluem a arquitectura e decoração, a roupa que as pessoas usam, os processos, estruturas, rituais, símbolos e celebrações organizacionais. Outras manifestações concretas da cultura encontram-se na linguagem comum utilizada, logo tipos, brochuras, slogans da empresa, bem como símbolos de status como carros, janelas de escritórios, títulos e claro, declarações de valor e prioridades. Um *outsider* pode frequentemente detectar estes artefactos com facilidade após entrar numa organização. Para os *insiders*, no entanto, estes artefactos têm frequentemente feito parte do *background*. A cultura é agora considerada tão importante que até as empresas são vistas como culturas (Slack, 1997).

Schein (1992) refere que a cultura organizacional pode ser analisada a três níveis:

1. Artefactos visíveis;
2. Valores manifestos, regras e normas comportamentais;
3. Assunções tácitas, básicas subjacentes.

1.1 Culturas e Subculturas

Embora toda a gente numa organização partilhe a cultura da organização, nem todos o farão com o mesmo grau de intensidade (Luthans, 1995). Pode haver uma cultura dominante, mas também uma série de sub culturas. Uma cultura dominante é uma série de valores centrais que são partilhados pela maioria dos membros da organização. Uma subcultura é uma série de valores partilhados por uma pequena percentagem dos membros da organização (Luthans, 1995).

Se pensarmos a nível de uma equipa desportiva, facilmente nos recordamos de alguns grupos que se constituíam quase sem nos apercebermos, devido a uma partilha de

interesses comuns. Dentro de uma organização, as subunidades como os departamentos funcionais, grupos de produção, níveis hierárquicos ou mesmo equipas, podem também reflectir as suas culturas muito próprias (Cameron e Quinn, 1999).

Quando se fala de cultura organizacional referimo-nos à cultura dominante, e seria demasiado pressupor que todos os membros de uma organização pensassem da mesma forma, pois na mesma organização existem pessoas com valores diferentes: uns que actuam de acordo com as situações que vão surgindo à sua frente, modificando a sua forma de estar, agir e expondo pensamentos que revelam um comportamento por vezes incoerente; outros que revelam integridade e actuam centrados em princípios que têm por universais e como tal, de aplicação em todas as situações. As organizações desportivas, de facto, possuem uma cultura dominante, a qual reflecte os valores profundos da maioria das pessoas dessa organização (ou na pior das hipóteses aquelas com mais poder), e uma série de sub culturas (Slack, 1997).

1.2 Formas de Transmissão da Cultura Numa Organização

A integração dos novos membros conta em algumas empresas com a ajuda da exibição de filmes, mostrando os valores e os heróis, como forma de ir introduzindo o novo membro na sua cultura. Outras formas incluem a transmissão de estórias exemplares, da descrição do membro modelo da organização, da apresentação de troféus da organização. Nos clubes de futebol, podemos pensar por exemplo nas suas salas de troféus, nos ídolos que se mantêm no clube como treinadores e que transmitem sempre algo aos novos, mesmo sem dizer nada, uma vez que são autênticos símbolos. Actualmente as empresas estão a dispensar mais atenção ao processo de socialização, procurando neste uma forma de controlo indirecto sobre os funcionários. Nos *health clubs*

parece existir a mesma preocupação por uma questão de espírito de equipa e diferenciação (IHRSA, 2000).

Cascio (1998) considera que a cultura organizacional está embebida e é transmitida através de mecanismos como aqueles que se seguem:

1. Declarações formais da filosofia da organização e materiais utilizados para recrutamento, selecção e socialização dos novos funcionários.
2. Critérios de promoção.
3. Estórias, lendas e mitos acerca de pessoas chave e de eventos.
4. Aspectos da performance ou experiência aos quais os líderes tomam atenção, medição e controlo.
5. Critérios implícitos e possivelmente inconscientes que os líderes utilizam para determinar quem se encaixa em lugares chave na organização.

1.3 Implicações da Cultura nas Decisões dos Funcionários

A cultura tem duas implicações nas decisões do *staff*, varia nas várias organizações e os indivíduos têm isso em conta quando essa informação está disponível no seu processo de procura de emprego (Power e Aldag, 1985). E, se tudo o resto for igual, os indivíduos que escolhem organizações consistentes com os seus valores, crenças e atitudes têm mais probabilidades de serem funcionários produtivos e satisfeitos (Cascio, 1998).

1.4 Formas de Manifestação da Cultura Organizacional

Apesar de não ser algo palpável, a cultura organizacional tem várias formas de manifestação como: os ritos e rituais que marcam o tom de como os funcionários deveriam actuar e como eles deveriam passar o seu tempo na organização, as cerimónias e

celebrações que fornecem exemplos daquilo que a organização defende e o tipo de comportamento que se espera dos funcionários, os mitos, sagas, histórias, mitos, símbolos que em muitos casos substituem plenamente o nome da organização, a linguagem e o ambiente físico, bem como, determinados artefactos próprios (Ver Tabela 2).

Tabela 2

Formas de Manifestação da Cultura Organizacional

Rito	Relativamente elaborado, dramático, séries planeadas de actividades que consolidam várias formas de expressões culturais num evento, o qual é levado a cabo através de interações sociais, normalmente para o benefício de uma audiência.
Cerimónia	Um sistema de vários ritos conectados com uma única ocasião ou evento.
Ritual	Uma série estandardizada de técnicas e comportamentos que gerem ansiedades, mas raramente produzem consequências pretendidas, técnicas de importância prática.
Mito	Uma narrativa dramática de eventos imaginados, habitualmente utilizados para explicar origens ou transformações de algo; também uma crença inquestionável acerca dos benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não é apoiada pelos factos demonstrados.
Saga	Uma narrativa histórica descrevendo as conquistas únicas de um grupo e de seus líderes, normalmente em termos heróicos.
Lenda	Uma narrativa transmitida de um evento maravilhoso que é baseado na história mas que foi embelezado com detalhes ficcionais.
Estória	Narrativa baseada em eventos verdadeiros, frequentemente uma combinação de verdade e ficção.
Conto popular	Uma narrativa completamente fictícia.
Símbolo	Um objecto, acto ou evento, qualidade ou relação que serve como veículo para transportar um significado, normalmente representando outra coisa.
Linguagem	Uma forma ou maneira particular na qual os membros de um grupo utilizam sons vocais e sinais escritos para transportar ou transmitir significados uns aos outros.
Gesto	Movimentos ou partes do corpo utilizadas para exprimir significados
Ambiente físico	Aquelas coisas que rodeiam fisicamente as pessoas e lhes oferecem estímulo sensorial imediatamente, enquanto levam a cabo actividades culturalmente expressivas.
Artefacto	Objectos materiais manufacturados pelas pessoas para facilitar actividades culturalmente expressivas

Nota. Tabela adaptado de Slack, 1997 (adaptada de Trice and Beyer, 1984, "Studying organizational cultures through rites and ceremonies," *Academy of Management Review*: 655.)

Diferentes organizações desportivas desenvolvem o seu tipo de linguagem especializada. Nos *health clubs*, podemos verificar que até o mesmo tipo de aulas dado pelo mesmo professor, mas em locais diferentes, possui nomes diferentes, ainda que o conteúdo seja o mesmo. Em certos locais, desenvolvem-se uma série de termos que por vezes só mesmo os elementos, os funcionários da organização sabem o seu significado. O mesmo acontece com determinadas cerimónias características em certos *health clubs*, como festas de Carnaval ou de Natal que se processam de forma similar durante mais de dez anos. Nestes eventos, são reforçados determinados valores da organização. A estrutura física, também pode muitas vezes reflectir a cultura da organização. Pudemos observar *health clubs* diferentes com decorações completamente diferentes, umas de aspecto mais clássico e conservador, outras de aspecto mais vanguardista, onde se expõem símbolos de beleza estética e outros ainda onde se expõem aspectos relacionados com a funcionalidade motora, relegando para segundo plano a estética.

Westerbeek (1999), baseado nas sugestões de Schein sobre as manifestações da cultura organizacional, elaborou um modelo de classificação para a investigação da cultura das organizações desportivas (Ver Figura 1). Nesse modelo, cinco mecanismos para gerir a cultura organizacional são cruzados na Tabela com os diferentes níveis em que a cultura se manifesta. Entre parêntesis estão exemplos de alguns trabalhos realizados em organizações desportivas, aos quais poderão ser atribuídas as características da célula onde foram colocados, mas não de forma exclusiva, uma vez que o mesmo trabalho poderia ser incluído em células diferentes.

Gestão da cultura	Planear/controlar para executar	Gerir a crise	Liderar para executar	Gerir recompensas	Organizar os RH para executar	
Manifestações						
Símbolos (inanimados)	Símbolos de bom planeamento e controlo (Shilbury e Hamilton, 1997)	Símbolos para dominar a crise	Símbolos de boa liderança	Símbolos de status e reconhecimento	Símbolos do <i>work ethos</i> (Westerbeek, 1995)	
Heróis (individuos)	Visionários que perduram (Shilbury e Hamilton, 1997)	<i>Trouble shooters</i> que perduram	Líderes que perduram (Eisenberg, 1996)	<i>High performers</i> que perduram (Morrow, 1992; Izod, 1996)	Grandes comunicadores que perduram	Como a cultura organizacional se desenvolve ↓
Rituais (grupos)	Como planeamos para o futuro e mantemos o controlo (Shilbury e Hamilton, 1997)	Como lidamos com uma crise	Como os líderes aceitam a responsabilidade e efectuam o trabalho	Como recompensamos os nossos grandes achievers	Como comunicamos e como e como obtemos informação	
Valores (organização)	Aquilo que acreditamos ser certo e estar na direcção certa (Shilbury e Hamilton, 1997; Koski, 1995; Weese, 1996)	Aquilo que cremos estar certo e errado	Aquilo que o líder crê ser certo e errado (Weese, 1995; Weese, 1996)	Aquilo que acreditamos estar suficientemente certo para ser recompensado	Quem nós acreditamos serem as pessoas certas e erradas (Hinings, Thibault, Slack e Kikulis (1996).	
→ Como a cultura organizacional é gerida						

Nota. Adaptado de Westerbeek (1999)

Figura 1. Modelo de Classificação Para a Investigação da Cultura nas Organizações Desportivas.

1.5 Culturas Fortes e Fracas

Algumas organizações têm culturas fortes e outras têm culturas fracas. Diz-se até que a força da cultura dependerá da partilha e da intensidade. A partilha é o grau para o qual os membros da organização têm os mesmos valores centrais. Intensidade é o grau de compromisso dos membros da organização para com os valores centrais (Luthans, 1995). Na opinião de outros autores como Schein (2000), forte e fraca é uma função da longitude da história partilhada e da experiência comum, por isso existem cultura fortes como a da IBM. E acrescenta, existem culturas boas e más, sendo essas características uma função do quão adaptativa a cultura é perante um ambiente em mudança. Por vezes as culturas fracas são mais adaptativas e por isso “melhores” do que as culturas fortes.

1.6 Clima Organizacional

A cultura perdura como a personalidade enquanto que o clima pode ser um breve estado ambiental, dá uma ideia de algo passageiro. O clima é para Schein (1992), a sensação que é expressada num grupo pelo *layout* físico e a forma como os membros da organização interagem uns com os outros, com os clientes ou com outros *outsiders*. Mas, como referem Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (1996) quer a delimitação dos conceitos de clima e de cultura quer a investigação dos mesmos constituem tarefas bastante complexas e por certo inacabadas.

Na nossa pesquisa encontramos um estudo sobre clima organizacional efectuado nas organizações desportivas. O estudo foi elaborado por Scott (1999) nos *athletic departments* de quatro divisões universitárias, utilizando a *Sears Directors' Cup award* como amostra e verificou que existia uma concordância nas percepções do clima de vários departamentos.

1.7 Mudar a Cultura dos *Health clubs*

A mudança de comportamentos sugere mera complacência para alguns – nós gostaríamos que as pessoas quisessem mudar. Mas raramente as pessoas mudam as suas atitudes e os seus hábitos se apenas lhes dissermos que têm de mudar. Então podemos pensar em utilizar uma combinação do reforço positivo e a persuasão racional. O problema está na expectativa de que a persuasão racional seja suficiente. Embora as pessoas possam condescender só para serem recompensadas, aceites, por vezes também mudam as suas atitudes após se comportarem de acordo com as novas normas por algum tempo e terem sido recompensadas por o terem feito. No entanto, o conceito de cultura sugere uma série uniforme de normas através de toda a organização, mas é preciso assegurar-se que a cultura apropriada para uma parte da organização não seja imposta em partes para as quais seria contra produtiva. Uma cultura orientada para o risco, não deveria ser aplicada onde se necessita eficiência para assegurar lucratividade. Uma cultura “certa pela primeira vez” não é demasiadamente adversa em termos de risco para as partes empresariais do negócio. Pode querer-se um “guarda-chuva cultural” único sobre uma diversidade de sub culturas (SRG, 2000).

A quantidade total de informação disponível para a pessoa média duplica a cada cinco anos (Cameron e Quinn, 1999). Essa rápida e dramática alteração implica que nenhuma organização se pode manter no mesmo estado durante muito tempo e conseguir sobreviver. Por isso, o desafio actual, não é determinar que é preciso mudar, mas sim como mudar para incrementar a eficácia organizacional (Cameron e Quinn, 1999).

A dependência da melhoria organizacional na mudança da cultura é devido ao facto de quando os valores, orientações, definições e objectivos se mantêm constantes, mesmo quando os procedimentos e estratégias são alterados, as organizações rapidamente

regressam ao *status quo* (Cameron e Quinn, 1999). Por isso a cultura tem de mudar também.

Andrew Pettigrew (citado em Peters e Waterman, 1995, p. 111) considera o processo de moldar a cultura como a tarefa mais importante da gestão: “O líder não só cria os aspectos racionais e tangíveis das organizações, tais como a estrutura e a tecnologia, mas é também o criador de símbolos, ideologia, linguagem, crenças, rituais e mitos.”

Não deverá ser nada fácil mudar alguns tipos de culturas de *health clubs*. Tem havido até alguns que tiveram grandes dificuldades quando quiseram simplesmente alterar as suas instalações e passar a oferecer alguns serviços diferentes.

1.8 Cultura Organizacional e Liderança

A liderança é um assunto muito estudado, mas no qual a literatura é algo confusa e onde facilmente encontramos contradições (McNamara, 1999c; Bilhim, 1996; Schein, 1992; Luthans, 1995). Para Schein (1992) a cultura e a liderança não podem ser realmente compreendidas separadamente. Slack (1997), refere que a cultura organizacional e a liderança são dois tópicos vistos como cruciais para manter uma organização unida.

Schein (1999a) crê que as melhores definições de liderança hoje são: a habilidade de se mostrar à altura das circunstâncias, preencher as funções inexistentes, e desenvolver ou mudar a cultura consoante seja necessário. Como pensar acerca da cultura e como pensar acerca da mudança, está no coração da mais recente investigação de Edgar Schein (1999a). O motivo é explicado da seguinte forma: podem não haver fórmulas simples para aprender a ser eficaz em situações novas e imprevisíveis, mas cada líder pode tornar-se um melhor aprendiz para se preparar para estes futuros incertos.

Existem já alguns trabalhos sobre liderança nas organizações desportivas. Na nossa pesquisa bibliográfica encontramos: Bourner e Weese (S/D); Brach Jr. (1990); Doherty (1997); Lovett (1988); Mitchelson (1999); Pruijn e Boucher (1995); Quarterman (1998); Sattler, & Mullen (1997); Soucie (1994); Wallace e Weese (1995); Weese (1994; 1995; 1996); Chelladurai e Haggerty (1991); Chelladurai (1990); Doherty e Danylchuk (1996); Pratt e Eitzen (1989).

1.9 Health Clubs Eficazes

A cultura organizacional tem sido ligada por muitos autores à eficácia da organização (Peters e Waterman, 1995), os quais sugerem muitas das vezes que certos tipos de culturas sejam mais adequados para certos tipos de organizações. Mas as culturas não surgem de um momento para o outro, são desenvolvidas ao longo do tempo e a avaliação da relação entre a cultura e a eficácia da empresa, cabe ao gestor.

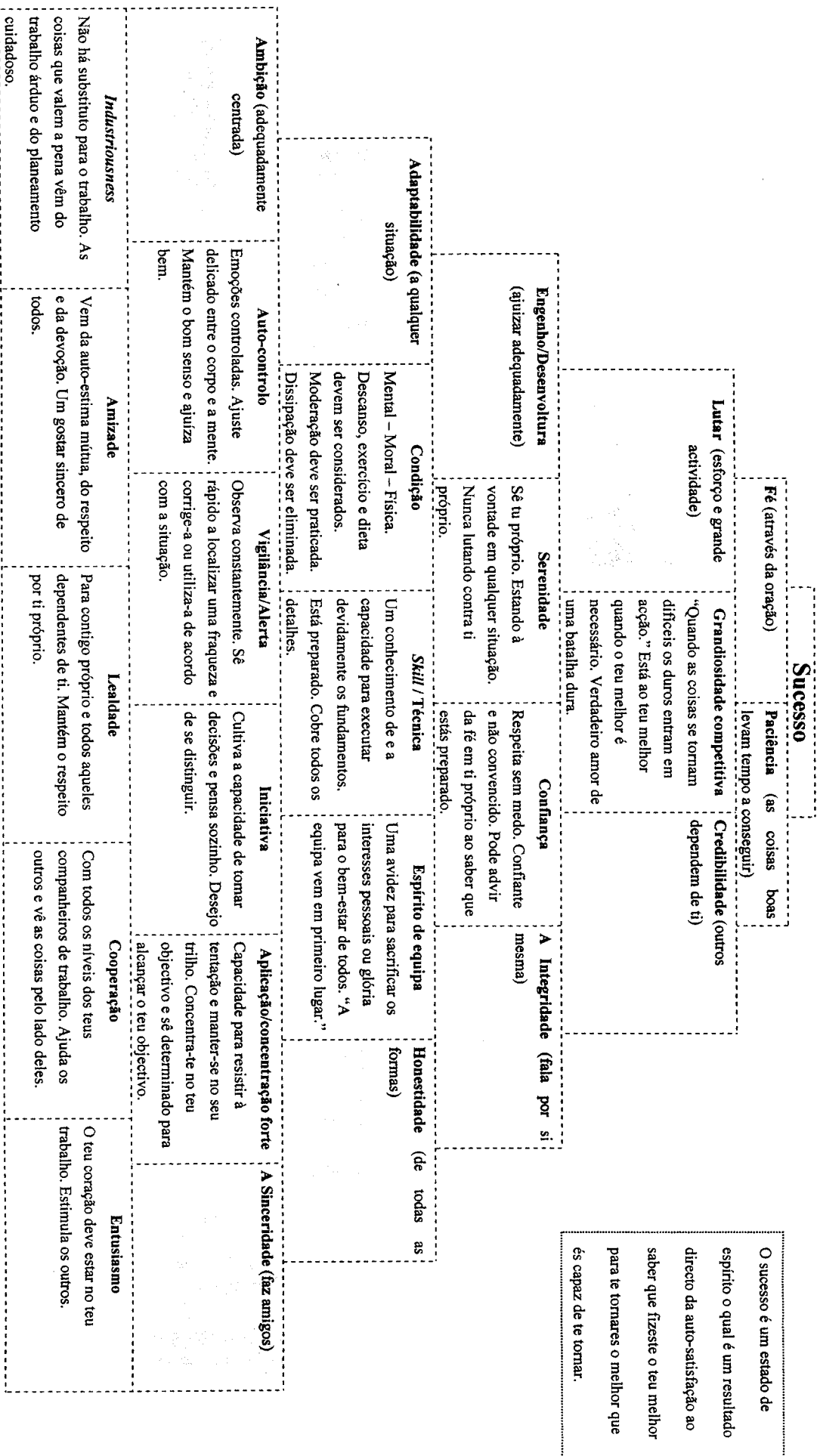
1.10 Cultura e Organizações Desportivas

A cultura organizacional vem captando cada vez mais o interesse dos investigadores das organizações desportivas, vejam-se os trabalhos de: Wallace e Weese (1995); Weese (1994; 1995; 1996), Kent e Weese (1997), Doherty e Chelladurai (1999).

Um excelente exemplo de manifestação da cultura de uma organização desportiva é a pirâmide do sucesso (Ver Figura 2) de John Wooden, um dos mais bem sucedidos treinadores de sempre (Slack, 1997). A pirâmide mostra os valores e crenças que Wooden acreditava serem importantes para uma equipa bem sucedida. Embora nunca tivesse utilizado o termo cultura, os valores e crenças que aparecem na pirâmide foram a base

para a cultura organizacional das equipas de basquetebol da UCLA⁴ (Slack, 1997). Desenvolvida no final dos anos trinta para sua melhoria pessoal como treinador e professor. Ele sente que a adesão aos blocos da pirâmide, encoraja os indivíduos a tornarem-se o melhor de que eles são capazes, independentemente da forma como possam ser julgados pelos outros (Walton, 1993)

⁴ UCLA – Univesity of California Los Angeles



Doherty e Chelladurai (1999) publicaram recentemente um trabalho sobre a diversidade cultural na organização, considerando que cada grupo cultural é definido por uma série única de valores, crenças, atitudes, linguagem, símbolos e comportamentos. E mais uma vez reforçam a ideia de que seria algo erróneo assumir que todo o indivíduo possui todas as características do seu grupo cultural (Lane & DiStefano, 1988; citados em Chelladurai, 1999).

Os indivíduos possuem culturas pessoais únicas que reflectem a sua identificação com um tipo de grupos culturais. Um indivíduo pode identificar-se com mais de um grupo cultural, baseado num número de características pessoais diferentes (Allison, 1988; Cox, 1993; Loden & Rossner, 1991; citados em Chelladurai, 1997). Por exemplo, um indivíduo pode definir-se a si próprio como católico, de raça branca, heterossexual, pai, e no entanto, outro indivíduo pode identificá-lo como o treinador. Um indivíduo pode também identificar-se mais fortemente com uma cultura do que com outra (Cox, 1993; Fine, 1995). Embora a cultura pessoal possa ser muito complexa, é a força relativa da identidade de um indivíduo com um qualquer aspecto particular dessa cultura que é crítico (Cox, 1993).

Doherty e Chelladurai (1999) consideram então, dois tipos de cultura organizacional: a cultura organizacional de similaridade e a cultura organizacional de diversidade. A primeira tem sido a cultura típica das organizações desportivas na qual se espera que os membros adoptem uma cultura reflectindo os valores e assunções do grupo dominante de homens heterossexuais brancos fisicamente capazes. Em oposição a esse tipo de cultura, é considerada a chamada cultura organizacional de diversidade, a qual poderá ter nascido de uma responsabilidade social de tratar todos os membros da organização de uma forma justa. Esta cultura é caracterizada pelo respeito pelas diferenças, bem como flexibilidade, inovação, aceitação do risco, tolerância da

ambiguidade, aceitação do conflito, orientação para as pessoas e uma orientação em direcção ao futuro. Esta cultura valoriza “equifinalidade”, ou alcançar o mesmo por diferentes meios; entende as diferenças como uma fonte de força; e assume que existe uma amplitude de comportamento certo ou bom. Na Tabela 3 são referidos alguns exemplos de valores, assunções e manifestações em termos de diversidade e similaridade.

Tabela 3

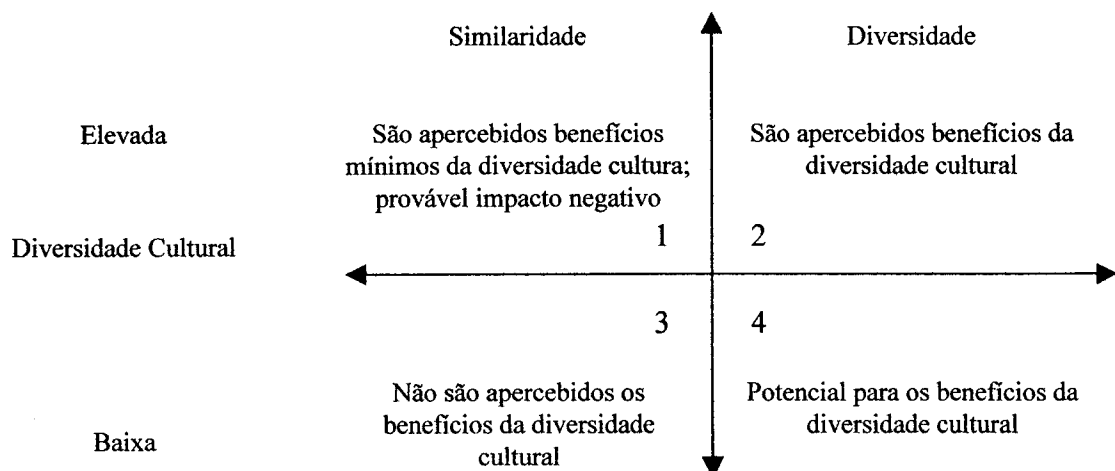
Exemplos de Valores de Base, Assunções, e Manifestações das Culturas Organizacionais de Similaridade e Diversidade.

Cultura Organizacional	
Similaridade	Diversidade
Valores e assunções	
“Paroquialismo” e “etnocentrismo”	Respeito pelas diferenças
Rigidez	Flexibilidade
Evitar o risco	Aceitação do risco
Intolerância da ambiguidade	Tolerância da ambiguidade
Evitar conflito	Aceitação do conflito
Orientação para a tarefa	Orientação para as pessoas
Orientação para o presente	Orientação para o futuro
“A diferença é um deficit”	“Equifinalidade”
Manifestações	
Comunicação fechada de uma via	Comunicação aberta de duas vias
Avaliação da performance baseada no estilo	Avaliação da performance baseada no resultado
Sistema de promoção, recompensa inflexível	Sistema de recompensa equitativo, flexível
Tomada de decisão unilateral	Tomada de decisão multi-nível
Grupo de associados fechado	Grupo de associados aberto

Nota. Adaptado de Doherty, A. e Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity. *Journal of Sport Management*, 13, pp. 280-297.

Considerando a diversidade como uma função da cultura organizacional, Doherty e Chelladurai (1999) propõem até um modelo para gerir a diversidade cultural (Ver Figura

3). A Figura ilustra a interação da diversidade cultural descrita num *continuum* que vai de baixa a elevada e a cultura organizacional descrita num *continuum* que vai desde a valorização da similaridade até à valorização da diversidade. Quando existe uma diversidade cultural considerável entre os membros da organização a similaridade é valorizada na organização, como ilustra o primeiro quadrante. Quando existe uma diversidade cultural considerável e uma cultura organizacional que valoriza essa diversidade, existe respeito pelas diferenças, e gasta-se tempo a ultrapassar as ambiguidades e a desenvolver coesão (quadrante 2). Quando existe pouca diversidade cultural entre os membros, ou seja, uma força de trabalho homogénea e a organização valoriza similaridade, será de esperar maior coesão e menos conflitos entre os membros da organização (quadrante 3). Por último, quando os membros da organização são culturalmente similares mas existe uma cultura organizacional de diversidade, existe um potencial para a organização experimentar os benefícios da diversidade se quiser tornar-se culturalmente mais diversificada (quadrante 4).



Nota. Adaptado de Doherty e Chelladurai (1999).

Figura 3. Impacto da Diversidade Cultural como Função da Cultura Organizacional.

Wallace e Weese (1995) procuraram analisar a ligação entre a liderança transformacional, a cultura organizacional e a satisfação no trabalho nas YMCA do Canadá utilizando o *Leadership Behaviour Questionnaire* (LBQ) e o *Job in General Index* como instrumentos de avaliação. Os autores concluíram que existiam diferenças estatisticamente significativas em termos de cultura organizacional consoante a liderança era transformacional ou transaccional. Ou seja, não existia uma unidade cultural entre as YMCA. Quanto à satisfação no trabalho, não foram encontradas diferenças significativas entre os funcionários das várias YMCA, independentemente do tipo de liderança.

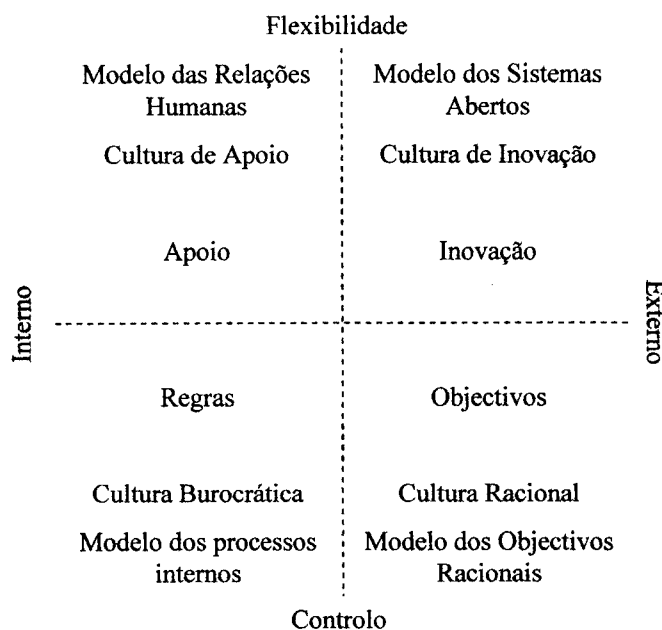
Weese (1995) efectuou ainda um estudo nos níveis administrativos dos programas de recreação de grandes universidades americanas. Utilizou uma metodologia quantitativa através do LBQ, do *Culture Strength Assessment* (CSA) e do *Culture Building Activities* (CBA). Concluiu que os líderes altamente transformacionais dirigiam programas que possuíam culturas organizacionais mais fortes e levavam a cabo mais actividades de construção de cultura do que os outros tipos de líderes. Ou seja, estes resultados vieram confirmar aqueles encontrados no estudo das YMCA, pelo menos no que diz respeito à relação entre a cultura organizacional e a liderança.

Kent e Weese (1997) estudaram a relação entre a eficácia organizacional e a cultura organizacional em indivíduos que possuíam um excelente conhecimento do *Ontario sport delivery system*, encontrando diferenças significativas entre as actividades de construção de cultura das *Provincial Sport Organizations* eficazes e as não eficazes. Estas conclusões estão de acordo com aqueles que crêem que a cultura organizacional está positivamente relacionada com a eficácia organizacional. Entre outras situações, Kent e Weese (1997) recomendam que os gestores desportivos sejam bons conhecedores do papel importante que a cultura organizacional desempenha e no papel que os seus

componentes desempenham no desenvolvimento e na manutenção de uma organização eficaz.

1.11 Modelo Teórico – O Modelo dos Valores Contrastantes

Esta abordagem oferece um modelo integrador e o seu ponto fundamental consiste em admitir que os critérios usados para valorar e medir a eficácia de uma organização, tais como o retorno do investimento, a quota de mercado, a inovação introduzida num novo produto ou a segurança de emprego, dependem de quem avalia e dos interesses que o avaliador representa (Cameron e Whetten, citados em Bilhim, 1996, p. 329).



Nota: Adaptado de Carochinho (1998)

Figura 4. Primeiro Modelo dos Valores Contrastantes

Para Cameron e Quinn (1999) nenhum modelo é suficientemente polivalente e compreensivo, nem um modelo em particular pode demonstrar estar certo enquanto os outros estão errados. O propósito da utilização do modelo dos valores contrastantes é

diagnosticar e facilitar a mudança na cultura organizacional (Ver Figura 4). É um modelo com uma origem empírica, para o qual tem sido encontrada uma validade empírica, e ajuda a integrar muitas das dimensões propostas por vários autores (Cameron e Quinn, 1999). Em suma, o modelo dos valores contrastantes tem demonstrado possuir um elevado nível de congruência com esquemas categóricos bem conhecidos e bem aceites que organizam a forma como as pessoas pensam os seus valores e assunções e as formas como elas processam informação (Cameron e Quinn, 1999, p. 30).

Tabela 4.

Modelos das Quatro Orientações da Cultura e Respective Critérios de Eficácia

	Modelo	Critério de eficácia
Cultura de Apoio	Modelo das relações humanas	
	Meios	Uma força de trabalho coesa onde a moral é elevada; os funcionários trabalham bem em conjunto.
	Fins	Um ênfase no treino e desenvolvimento dos recursos humanos para executar tarefas de uma forma adequada.
Cultura de Inovação	Modelo de sistema aberto	
	Meios	Uma força de trabalho flexível para responder bem às mudanças nas exigências e condições externas.
	Fins	Uma ênfase no crescimento e na capacidade de adquirir recursos externos.
Cultura Burocrática	Modelo de processo interno	
	Meios	Um ênfase na gestão da comunicação e da informação; pessoas estando bem informadas acerca dos aspectos que influenciam o seu trabalho.
	Fins	Um ênfase na estabilidade, ordem e controlo; o funcionamento é suave.
Cultura Racional	Modelo de meta racional	
	Meios	Um ênfase no planeamento e no estabelecimento de objectivos identificáveis.
	Fins	Elevada produtividade; eficiência em termos de <i>outputs</i> para <i>inputs</i> .

Na literatura sobre cultura organizacional que utiliza o modelo dos valores contrastantes, é referido um modelo dos valores contrastantes nos quais se baseia o questionário utilizado neste estudo. Nesse modelo (Ver Figura 4) eram apresentados 4 grandes modelos de teoria organizacional, correspondentes a cada um dos 4 quadrantes do modelo dos valores contrastantes.

A Tabela 4 mostra os quatro modelos e como a eficácia seria definida em cada um, dependendo se a concentração é sobre os meios ou os fins.

Talvez possamos efectuar uma correspondência do primeiro modelo com o modelo apresentado mais recentemente. Na Tabela 5, apresentamos a possível correspondência entre as quatro orientações da cultura e as quatro culturas do modelo apresentado por Quinn mais recentemente.

Tabela 5.

Correspondência das Quatro Orientações da Cultura do Primeiro Modelo com as Quatro Tipos de Cultura do Modelo Mais Recente de Quinn

Cultura de Apoio	Cultura do Clã
Cultura de Inovação	Cultura da Adocracia
Cultura de Regras	Cultura de Hierarquia
Cultura de Objectivos	Cultura de Mercado

O modelo dos valores contrastantes foi inicialmente desenvolvido a partir de uma investigação conduzida sobre quatro indicadores de organizações eficazes:

Primeira dimensão diferencia os critérios de eficácia que dão realce à flexibilidade, discrição e dinamismo dos critérios que dão ênfase à estabilidade, ordem e controlo. Ou seja, algumas organizações são vistas como eficazes se estão em mudança e se são adaptáveis e orgânicas. Outras organizações são vistas como eficazes se são

estáveis, previsíveis e mecanicistas. O *continuum* vai desde a versatilidade organizacional e maleabilidade num lado até à estabilidade organizacional e durabilidade no outro lado.

A segunda dimensão diferencia critérios de eficácia que dão ênfase a uma orientação interna, integração e unidade, dos critérios que realçam uma orientação externa, diferenciação e rivalidade. Ou seja, algumas organizações são vistas como eficazes se tiverem características internas harmoniosas, enquanto outras são tidas como eficazes se concentrarem em interagir ou competir com os outros fora dos seus limites. Assim, vai desde uma coesão organizacional e consonância num dos lados, até à separação organizacional e independência no outro.

Em conjunto, estas duas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representando uma série distinta de indicadores de eficácia organizacional (Ver Figura 5). Estes indicadores de eficácia representam aquilo que as pessoas valorizam na performance de uma organização. Eles definem aquilo que é visto como bom, certo e apropriado. Estes quatro grupos de critérios, por outras palavras, definem os valores centrais sobre os quais são efectuados juízos acerca das organizações (Cameron e Quinn, 1999, p.31).

Aquilo que é notável acerca destes quatro valores centrais é que eles representam assunções contrastantes ou competitivas (Cameron e Quinn, 1999, p.31). Flexibilidade vs. estabilidade; interna vs. externa. As dimensões produzem quadrantes que também são contraditórios ou contrastantes na diagonal.

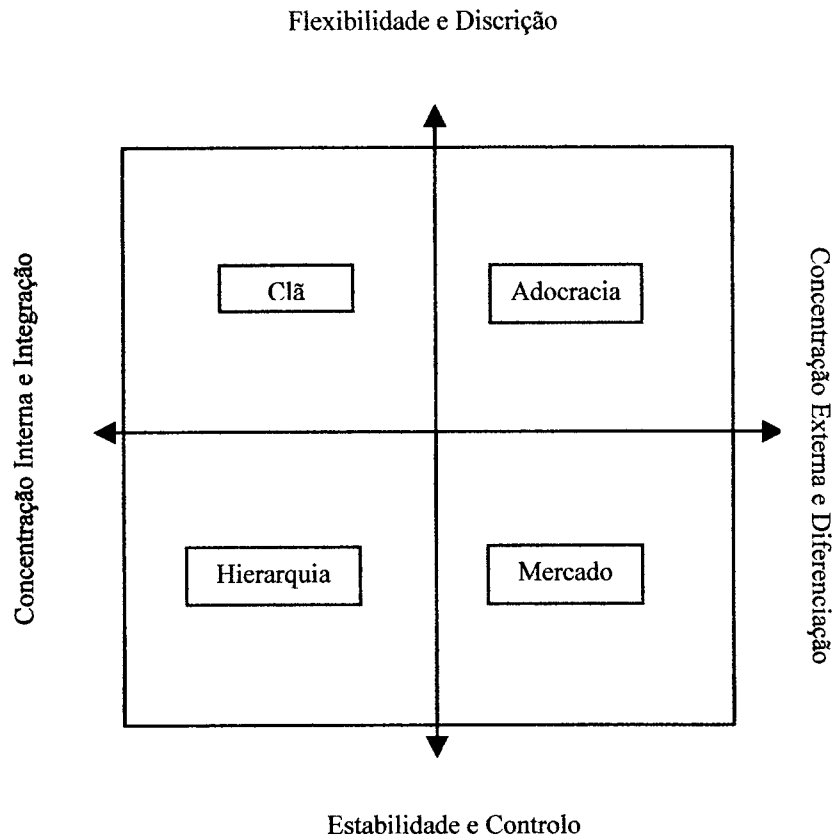


Figura 5. O Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron e Quinn, 1999).

1.11.1 A Cultura do Clã

Um local muito amigável para trabalhar onde as pessoas partilham muito de si próprias. É como uma extensão da família. Os líderes, ou as cabeças da organização, são considerados os mentores e talvez mesmo Figuras parentais. A organização é mantida unida pela lealdade e tradição. O compromisso é elevado. A organização realça os benefícios a longo prazo do desenvolvimento dos recursos humanos e dá grande importância à coesão e à moral. O sucesso é definido em termos de sensibilidade para os clientes e preocupação pelas pessoas. A organização coloca um prémio no trabalho de equipa, na participação e no consenso.

1.11.2 A Cultura da Adocracia

Um local dinâmico e empreendedor e criativo para trabalhar. As pessoas arriscam. Os líderes são considerados inovadores e que arriscam. A *cola* que mantém a organização unida é o compromisso com a experimentação e a inovação. A ênfase é colocada em estar na linha da frente. O realce da organização a longo prazo está no crescimento e na aquisição de novos recursos. O sucesso significa ganhar produtos ou serviços únicos e novos. Ser um líder de um produto ou serviço é importante. A organização encoraja a iniciativa individual e liberdade.

1.11.3 A Cultura da Hierarquia

Um local de trabalho muito formalizado e estruturado. Os procedimentos governam aquilo que as pessoas fazem. Os líderes orgulham-se de ser bons coordenadores e organizadores com preocupações de eficiência. Manter uma organização funcional é crucial. As regras e políticas mantêm a organização unida. A preocupação a longo prazo está na estabilidade e na performance com um funcionamento sem grandes altos e baixos. O sucesso é definido em termos de entrega segura, *smooth scheduling* e baixo custo. A gestão dos funcionários está preocupada com o emprego seguro e a previsibilidade.

1.11.4 A Cultura de Mercado

Organização orientada para os resultados cuja principal preocupação é efectuar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os objectivos. Os líderes são *hard-drivers*, produtores e competidores. São duros e exigentes. A cola que mantém a organização unida é uma ênfase na vitória. Reputação e sucesso são preocupações comuns. O enfoque a longo prazo reside nas acções competitivas e no alcance dos objectivos e alvos mensuráveis. O sucesso é definido em termos de cota e penetração de

mercado. Preços competitivos e liderança de mercado são importantes. O estilo organizacional é competitividade *hard-driving*.

Deixar os leitores com a sugestão de que apenas quatro e somente quatro culturas representam o maravilhoso mundo das organizações é um erro. Sobre a situação anterior, Maanan (citado em Cameron e Quinn, 1999) diz mesmo que: quase podemos ouvir os nossos ancestrais antropológicos a dar voltas no túmulo.

2. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um aspecto importante pois até o pessoal remunerado precisa da satisfação que dão o serviço e os êxitos, de contrário, aliena-se da organização e até se lhe torna hostil (Drucker, 1990).

A satisfação no trabalho tem sido uma variável muito considerada porque é associada simultaneamente à produtividade da empresa e à realização pessoal dos empregados (Lima, Vala e Monteiro, 1995). Quando Locke (1976) efectuou o seu estudo há mais de 20 anos atrás, já haviam sido efectuados mais de três mil estudos sobre satisfação no trabalho.

Mas, nem o conceito de satisfação nem a caracterização dos factores que a determinam têm ainda o acordo dos teóricos desta área. Tal situação parece dever-se a uma ausência de modelos teóricos consistentes neste domínio (Lima et al., 1995).

Os tipos de personalidade, os estilos pessoais e hábitos de comportamento raramente mudam significativamente, apesar dos programas para induzir mudança, tais como: dietas, regimes de exercício, ou escolas de charme. Sem uma alteração dos objectivos fundamentais, valores e expectativas das organizações ou indivíduos, a mudança permanece superficial e de curto prazo (Quinn citado em Cameron e Quinn, 1999).

Não existe uma forte aceitação entre os investigadores, consultores, de que uma elevada satisfação no trabalho produza melhorias na performance no trabalho, de facto, o aumento da satisfação no trabalho pode por vezes criar um decréscimo na performance no trabalho (McNamara, 1999a). Por exemplo, podemos deixar alguém ficar sentado o dia todo, o que faria dessa pessoa uma pessoa mais satisfeita, mas certamente não iria melhorar a sua performance.

Um trabalho é uma colecção de tarefas e responsabilidades que um funcionário é responsável por conduzir. Uma tarefa é uma unidade de trabalho, ou seja, uma série de actividades necessárias para produzir algum resultado. Posições complexas numa organização podem incluir um amplo número de tarefas, as quais são por vezes chamadas de funções.

Job descriptions são listas de tarefas gerais, ou funções e responsabilidades de uma posição. Habitualmente também incluem a quem é que a posição se reporta, especificações tais como as qualificações necessárias pela pessoa no trabalho. As descrições do trabalho são normalmente desenvolvidas levando a cabo uma análise do trabalho, a qual inclui um exame das tarefas e sequências das tarefas necessárias para executar o trabalho. A análise procura as áreas de conhecimento e *skills* necessários para o trabalho. A função ou cargo é uma série de responsabilidades ou resultados esperados associados com o trabalho. Um trabalho inclui habitualmente várias funções (McNamara, 1999b).

Lima, Vala e Monteiro (1995) apresentaram uma tipologia dos modelos que explicam a satisfação no trabalho. Classificaram os modelos de acordo com o tipo de variáveis utilizadas na explicação da satisfação: situacionais, individuais e de interacção social (Ver Tabela 6).

Tabela 6

Tipologia dos Modelos de Explicação da Satisfação no Trabalho

Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação	Conceitos chave	Autores de referência
Situacionais	Características da função	Herzberg, 1959 Hackman e Holdham, 1975 White e Mitchel, 1979 Griffin, 1981
	Características do processo de tomada de decisão	Alluto e Achito, 1974 Schuller, 1977 Griffin e Bateman, 1980 Pettersen, 1984
	Características do reforço	Porter e Lawler, 1968 Heneman, Schwab, 1979
Individuais	Discrepância entre expectativas e resposta da organização	Lawler, 1981 Heneman, 1985
Interação social	Comparação social	Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966
	Processamento social da informação	Asch, 1952 Salancick e Pfeiffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979
	Cultura organizacional	Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985

Nota. Adaptado de Lima, M., Vala, J. e Monteiro, M. (1995). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala et al. *Psicologia Social das Organizações*. Pp. 101-122. Oeiras: Celta Editora.

2.1 Teoria da Motivação

A satisfação no trabalho está intimamente ligada à motivação. Para compreender e motivar as pessoas é necessário compreendê-las e motivá-las, é necessário conhecer a sua natureza humana. A natureza humana são qualidades comuns de todos os seres humanos. As pessoas comportam-se de acordo com certos princípios da natureza humana, os quais governam o nosso comportamento.

“A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos (Bilhim, 1996, p. 259)”. Mas, se aquilo que motiva alguns indivíduos é o dinheiro, para outros é simplesmente ser o melhor no desempenho do seu trabalho, vencer, reconhecimento, aceitação, etc.. Habitualmente, parece que os indivíduos trabalham com mais intensidade quando o trabalho com mais intensidade lhes dá aquilo que eles pretendem, seja dinheiro, benefícios, ou a satisfação de outro tipo de necessidade. A motivação das pessoas no trabalho onde passam grande parte das suas vidas parece logo à partida ser algo importante e capaz de inúmeras influências.

A satisfação no trabalho poderá ser considerada uma atitude. Uma atitude é uma tendência persistente para sentir e comportar de uma forma particular para com um objecto. Tal como a personalidade, as atitudes são um processo cognitivo que possui três características básicas (Luthans, 1995):

1. persistem se não forem alterados de alguma forma;
2. variam continuamente;
3. e são dirigidos para um objecto acerca do qual a pessoa tem sentimentos, ou afecto e crenças.

As atitudes também têm três componentes: uma componente emocional, uma componente informadora e uma comportamental. As atitudes ajudam frequentemente os empregados a adaptarem-se ao seu ambiente de trabalho. Existem quatro funções das atitudes neste processo (Luthans, 1995):

1. Ajudam as pessoas a ajustarem-se ao seu ambiente.
2. Ajudam as pessoas a defender a sua auto-imagem.
3. Fornecem às pessoas a base para expressarem os seus valores.

4. Ajudam a fornecer standards e quadros de referência que permitem às pessoas organizar e explicar o mundo à sua volta.

Por vezes é difícil mudar atitudes. Uma das razões são os compromissos anteriores, outra é a informação insuficiente da parte da pessoa que tem uma atitude a ser alterada (Luthans, 1995).

Vários factores influenciam a satisfação no trabalho: o próprio trabalho, remuneração, promoções, supervisão, o grupo de trabalho e as condições de trabalho (Luthans, 1995).

Existem alguns frutos da satisfação no trabalho. A baixa satisfação no trabalho tende a levar ao absentismo e *turnover* de funcionários. Frequentemente a satisfação no trabalho elevada tem como resultado: menos acidentes no trabalho e menos tempo para aprender novas tarefas relacionadas com o trabalho (Luthans, 1995).

A investigação nesta área é algo conflituosa acerca daquilo que constitui a satisfação no trabalho (Wilson e Glaros, 1994). As teorias da motivação são classificadas por Stoner e Freeman (1995) e Luthans (1995) em: teorias de conteúdo (teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria ERC (ERG) e teorias de processo (teoria da expectativa).

2.2.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow ou Teoria Z

Uma teoria pioneira da motivação foi aquela avançada por Maslow (citado em Grantham, Patton, York e Winick, 1998), o qual desenvolveu uma hierarquia das necessidades humanas com cinco níveis de necessidades (Ver Figura 6), baseada em três pressupostos:

1. Os seres humanos têm necessidades que nunca são completamente satisfeitas;

2. A acção humana é dirigida para o preenchimento das necessidades insatisfeitas num dado ponto do tempo;

3. As necessidades ajustam-se numa hierarquia previsível.

As necessidades humanas são uma parte importante da natureza humana. Valores, crenças e costumes diferem de país para país, de grupo para grupo, mas todas as pessoas têm necessidades similares. “Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atractivos ao sujeito (Bilhim, 1996, p. 259)”. Maslow parece basear a sua teoria nos trabalhos de Voltaire, uma vez que este considera que o trabalho afugenta três grandes males: aborrecimento, vício e pobreza.

Abraham Maslow sentia que as necessidades humanas estavam organizadas numa ordem hierárquica. Ele baseou a sua teoria em pessoas saudáveis, pessoas criativas que utilizavam todos os seus talentos, capacidades e potencialidades. Na época era muito diferente dos estudos de psicologia que se baseavam muito em pessoas com problemas. Existem dois grandes grupos de necessidades humanas: necessidades básicas e necessidades de crescimento.

As necessidades básicas: são fisiológicas, comida, água, sono; e psicológicas, afecto, segurança e auto-estima. Estas necessidades também são chamadas necessidades de deficiência porque se não são satisfeitas por todos os indivíduos, então essa pessoa vai procurar satisfazer essa deficiência.

As necessidades maiores são chamadas de necessidades de crescimento. Estas incluem justiça, bondade, beleza, ordem, unidade, etc.

Essas necessidades estão apresentadas abaixo numa ordem hierárquica. As necessidades no fundo da lista (1 a 4) devem ser satisfeitas antes das necessidades acima possam ser satisfeitas. As quatro necessidades do topo (5 a 8) podem ser atingidas em

qualquer ordem dependendo das vontades da pessoa ou da circunstância, sempre que todas as outras necessidades (1 a 4) tenham sido satisfeitas.

Hierarquia das necessidades de Maslow

8. Auto-transcendência – um nível que dá ênfase à intuição visionária, altruísmo e consciência unitária.

7. Auto-realização - saber exactamente quem és, para onde vais e o que pretendes conseguir. Um estado de bem-estar.

6. Estéticas – em paz, mais curioso acerca do funcionamento interno.

5. Cognitivas – aprender por aprender por si só, *contribute knowledge*.

4. Estima – reconhecimento, poucas dúvidas acerca do eu.

3. Pertença e amor – pertencer a um grupo.

2. Segurança – sentir-se livre do perigo imediato

1. Fisiológicas – comida, água, abrigo, sexo.

À medida que uma necessidade é satisfeita, a superior torna-se dominante. De acordo com o autor, para motivar alguém é preciso conhecer onde a pessoa se encontra nesta escala e de seguida proporcionar-lhe a satisfação desse nível ou do imediatamente superior (Bilhim, 1995).

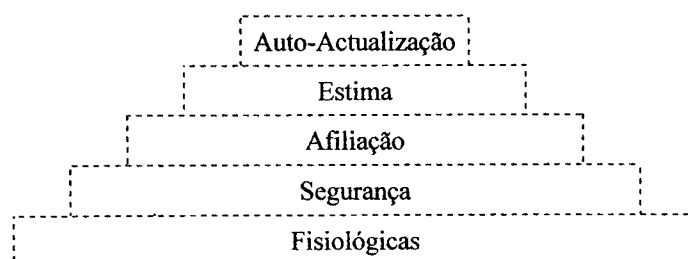


Figura 6. Pirâmide das Necessidades de Maslow

Podemos verificar que na base da pirâmide estão as necessidades básicas fisiológicas, as quais são muitas das vezes satisfeitas pelo salário que permite adquirir um abrigo e comida, no fundo permite viver. Depois, conforme vamos subindo na pirâmide, temos as necessidades de segurança, que no trabalho se traduzem muitas vezes nos planos de segurança social, seguros, reformas, planos de assistência, etc.. De seguida vêm as necessidades de afiliação, as necessidades sociais, os grupos de trabalho formais e informais. As necessidades de estima vêm em segundo lugar e são representadas pelos títulos, símbolos, as promoções no emprego. Finalmente temos o topo da pirâmide com a auto-actualização que é no fundo, o crescimento pessoal e a percepção do potencial que possuímos.

Segundo Maslow, as pessoas estão sempre a lutar por vários objectivos. Porque as necessidades do nível mais baixo são mais imediatas e urgentes, se não forem satisfeitas, entram em cena como fonte de direcção da meta da pessoa.

Saber onde se encontra uma pessoa na escala ajuda a determinar um motivador eficaz. De notar que quase ninguém fica numa particular hierarquia durante um grande período de tempo. As pessoas que têm as suas necessidades básicas satisfeitas tornam-se melhores trabalhadores, são capazes de se concentrarem em preencher as visões que se colocam a sua frente, em vez de estarem constantemente a preocuparem-se como satisfazerem os fins (Clark, 1999).

2.1.2 Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.

Uma das teorias clássicas da motivação no trabalho é a teoria de Herzberg, também conhecida como teoria da motivação-higiene. Herzberg desenvolveu uma lista de factores baseados na hierarquia das necessidades de Maslow, mas mais intimamente relacionadas com o trabalho. De acordo com Herzberg (1959) os factores que se seguem

umentam a satisfação no trabalho e a motivação do *staff* para a performance: realização, reconhecimento pela realização, trabalho desafiante, responsabilidade aumentada, crescimento e desenvolvimento (Ver Tabela 7). De acordo com esta teoria, as pessoas trabalham primeiro no seu próprio interesse.

Os factores de higiene devem estar presentes no trabalho antes dos motivadores puderem ser utilizados para motivar as pessoas. As necessidades de Herzberg são especificamente relacionadas com o trabalho e reflectem algumas das coisas distintas que as pessoas querem do trabalho em oposição à hierarquia das necessidades de Maslow que reflectem todas as necessidades da vida de uma pessoa. A teoria de Herzberg ainda se aplica, as pessoas reclamam acerca de factores “higiénicos” – condições de trabalho, benefícios, mesmo do salário, devido à falta de factores “motivacionais” – em resumo: estão desiludidos (SRG b, 2000). Herzberg abanou com alguns mitos acerca dos motivadores.

Tabela 7

Lista de Factores de Herzberg

Factores “Higiénicos” ou de Insatisfação/Descontentamento	Factores Motivadores ou de Satisfação
Condições de trabalho	Reconhecimento
Políticas e práticas administrativas	Obtenção/realização
Salário e benefícios	Avanço/progresso
Supervisão	Crescimento
Status	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Desafio no trabalho
Companheiros de trabalho	
Vida pessoal	

2.1.3 A Teoria X e a Teoria Y

Douglas McGregor desenvolveu uma visão filosófica com a sua teoria X e teoria Y (McGregor, 1957). São duas percepções opostas de como as pessoas vêem o comportamento humano no trabalho e na vida organizacional.

2.1.3.1 Teoria X.

- As pessoas têm uma insatisfação inerente/própria pelo trabalho e evitá-lo-ão sempre que possível, ou seja, a teoria pressupõe que as pessoas são naturalmente preguiçosas.
- As pessoas têm de ser forçadas, controladas, dirigidas ou ameaçadas com punições de forma a levá-las a conseguir os objectivos organizacionais.
- As pessoas preferem ser dirigidas/comandadas, não querem responsabilidade, têm pouca ou nenhuma ambição.
- As pessoas procuram segurança acima de tudo.

Com as assunções da Teoria X, o papel da gestão/gerência é força/coagir e controlar os empregados.

2.1.3.2 Teoria Y.

- O trabalho é tão natural como jogar e descansar.
- As pessoas exercerão auto-direcção se forem comprometidas com os objectivos (não são preguiçosas).
- O compromisso com os objectivos é uma função das recompensas associadas com a sua conquista.
- As pessoas aprendem a aceitar e procurar responsabilidade.

- Criatividade, ingenuidade e imaginação são amplamente distribuídas entre a população. As pessoas são capazes de utilizar estas capacidades para resolver um problema organizacional.
- As pessoas têm potencial.

Com as assunções da Teoria Y, o papel da gestão/gerência é desenvolver o potencial dos empregados e ajudá-los a libertar esse potencial em direcção aos objectivos comuns. A teoria X é a visão de que a gestão tradicional tem tomado em relação à força de trabalho. Muitas organizações estão agora a tomar a visão da Teoria Y. Um gestor pode ser visto a tomar a abordagem da teoria X, enquanto um líder toma a abordagem da teoria Y. Segundo Clark (1999) as teorias de Maslow, Herzberg, e McGreagor todas se agrupam:

- A teoria de Herzberg é uma micro versão da teoria de Maslow (concentrada no local de trabalho).
- A Teoria X de McGreagor é baseada nos trabalhadores que se encontram nos níveis mais baixos (1 a 3) da teoria de Maslow, enquanto a sua Teoria Y é para os trabalhadores que foram além do nível 3.
- A Teoria X de McGreagor é baseada nos trabalhadores que se encontram nos Insatisfeitos ou Higiene de Herzberg, enquanto a Teoria Y é baseada nos trabalhadores que estão na secção dos Motivadores ou *Satisfiers*.

2.1.4 Escolha do Temperamento de Keirse

David Keirse e Marilyn Bates basearam o seu trabalho nos indicadores de *Myers-Briggs-Type-Indicator MBTI* – o qual por sua vez é baseado no trabalho de Carl Jung. Existem quatro temperamentos ou carácter em que a nossa personalidade se baseia.

Embora tenhamos a capacidade para todos os quatro temperamentos, desenvolvemos tipicamente uma atitude básica ou uma predisposição para um deles. Eles são descritos com os nomes de Deuses gregos da mitologia, com os quais partilham preferências e comportamentos:

1. *Dionísio (Artisan)* – Este temperamento procura liberdade, valoriza espontaneidade e resiste a ser constrangido ou obrigado. Eles fazem coisas porque o processo de as fazer é agradável, independentemente do objectivo ou resultado. São orientados pela acção, aqui e ali e destacam-se nas situações que requerem resposta imediata. São optimistas que não são facilmente controlados. São os derradeiros negociadores e “solucionadores” de problemas. Tendem a não gostar dos padrões, políticas e procedimentos.

2. *Epithean (Guardian)* – Pessoas com este comportamento têm fortes necessidades de afiliação, um sentido do dever e mantêm a tradição, sentem satisfação de dar e possuem fortes ética de trabalho. Eles querem reconhecimento e apreço porque acreditam que é merecido, mas não o pedirão. São pessimistas que actuam em conformidade com as normas do grupo. Gostam de tomar decisões claras e determinadas e seguirão o protocolo estabelecido sem questão.

3. *Promethian (Rationalist)* – Este tipo de pessoa compreende, prediz, explica e coloca as rédeas aos fenómenos. Valorizam a competência neles próprios e nos outros, destacam nos desafios, e destacam-se para controlar situações. São os mais auto-críticos de todos e estabelecem metas mais elevadas de perfeição. Quase nunca estão satisfeitos com as conquistas e sentem-se embaraçados pelo elogio. São imaginativos, analíticos e gostam de construir sistemas para o futuro. Eles criarão alterações se virem que são necessárias.

4. *Apollonian (Idealist)* - Um *Apollonian* estabelece metas extraordinárias, mesmo transcendentas, tão difíceis mesmo para ele explicar. Eles florescem para “serem reais” e são sempre no processo de se “tornarem”. Trabalho, relacionamentos, esforços e objectivos devem ser imbuídos de “significado”. São duros trabalhadores se a causa lhes parece que vale a pena e são incansáveis na perseguição de uma causa. Preferem as coisas grandes em vez dos detalhes, são centrados nas pessoas e nos relacionamentos e prefeririam focar a sua atenção nas ideias em vez das tarefas. Os líderes necessitam todos os quatro tipos de temperamentos na sua equipa para que esta seja equilibrada.

2.1.5 Teoria da Existência/Relacionamento/Crescimento (ERC)

Clayton Alderfer (1969), na sua teoria das necessidades (*ERG*), refere que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento; se os esforços para alcançar um dos níveis de necessidade são frustrados, os indivíduos voltarão ao nível inferior.

Existência – Este grupo de necessidades está relacionada com fornecer as necessidades básicas para a existência material, tais como as necessidades fisiológicas e de segurança. Esta necessidade é satisfeita através do dinheiro ganho num trabalho para comprar comida, casa, roupa, etc.

- Relacionamentos – Este grupo de necessidades centra-se ou é construído no desejo de estabelecer e manter relacionamentos interpessoais. Uma vez que uma pessoa normalmente gasta aproximadamente metade das horas de vigília no trabalho, esta necessidade é normalmente satisfeita com pelo menos algum grau pelos colegas de trabalho.

- Crescimento – Estas necessidades são satisfeitas pelo desenvolvimento pessoal. O trabalho de uma pessoa, a carreira, ou a profissão providencia uma satisfação significativa para as necessidades de crescimento.

A teoria *ERG* também afirma que mais de uma necessidade pode ser influenciadora ao mesmo tempo. A sua relevância no trabalho é que mesmo quando as necessidades do nível superior são frustradas, o trabalho ainda providencia as necessidades fisiológicas básicas. Se nessa altura algo acontece que coloque o trabalho em risco, então as necessidades básicas da pessoa são significativamente ameaçadas. Se não houver factores presentes que aliviem a pressão, a pessoa pode tornar-se desesperada e em pânico.

2.1.6 Teoria da Expectação ou da Expectativa

A teoria da Expectação de Vroom afirma que um indivíduo agirá de uma certa forma baseado nas suas expectativas de que o acto será precedido por um determinado resultado e na atracção desse resultado para o indivíduo. Este modelo motivacional (Vroom 1964), foi modificado por várias pessoas, incluindo Porter e Lawler (1968):

Valência X Expectativa X Intervenção = Motivação

- Valência (Recompensa) = É a quantidade de desejo de um objectivo/meta. (Qual é a recompensa?)
- Expectativa (Performance) = É a força de acreditar que o esforço relacionado com o trabalho resultará no terminar da tarefa. (Com quanta intensidade é que eu terei de trabalhar para atingir o objectivo/meta?)

- *Intervenção ou por intermédio de (Crenças)* = Esta é a crença de que a recompensa será recebida quando a tarefa for concluída. (Será que eles irão notar o esforço que eu vou colocar?)

O produto da valência, expectativa, é a motivação. Pode ser visto como a força aplicada em direcção a um objectivo. Por exemplo: se um empregado quer subir na carreira, então a promoção tem uma elevada valência para esse empregado. Se esse empregado acredita que a elevada performance resultará em boas referências, então o empregado tem uma elevada expectativa. Mas se o empregado acredita que a empresa não promoverá partindo do seu seio, então o empregado tem uma baixa . Por isso o empregado não está motivado para trabalhar duro.

Pudemos ver em algumas teorias uma luz de como poderiam talvez ser motivadas as pessoas. Mas após estas teorias, outras daí apareceram, baseadas naquelas aqui apresentadas e não só. Embora o quadro continue algo confuso e como já foi referido anteriormente, a prática vai à frente da teoria.

2.2 A Satisfação no Trabalho como Possível Resultado do Processo de Socialização

Organizacional

Sheridan (1992), aconselha a promoção de valores culturais que sejam atractivos para a maioria dos funcionários novos em vez de simplesmente seleccionar indivíduos que encaixem num perfil predeterminado de valores culturais.

2.3 O Estudo da Satisfação no Trabalho nas Organizações Desportivas

Com a excepção da preocupação com a liderança, até 1988 pouca atenção tinha sido dada ao indivíduo como parte integral do fenómeno da gestão desportiva (Koehler, 1988) e não nos foi possível contrariar esta ideia que se parece manter. Os trabalhos que

encontramos referentes à motivação e satisfação no trabalho foram os de Koehler, (1988); Wallace e Weese (1995); Costa, (1994) e Janisse e Weese (1999).

Wallace e Weese (1995), no seu estudo efectuado nas YMCA Canadianas, não encontraram diferenças significativas nos níveis de satisfação no trabalho entre as YMCA lideradas pelos líderes elevadamente transformacionais e as lideradas por líderes pouco transformacionais.

Uma abordagem sob o ponto de vista do comportamento organizacional ao estudo da gestão desportiva/*fitness* é válida por várias razões. Embora as organizações desportivas tenham frequentemente uma vida e uma identidade próprias, nunca deverá ser desprezado o facto de que a linha de vida e a energia dessas organizações estar alojada nos indivíduos, especialmente o gestor desportivo/*fitness* (Koehler, 1988).

Koehler procurou estudar através de questionários aplicados a *corporate fitness managers*, itens da satisfação no trabalho que incluíam: actividade, *advancement*, *achievement*, autoridade, políticas e práticas da empresa, remuneração, companheiros de trabalho, criatividade, independência, valores morais, reconhecimento, responsabilidade, segurança, serviço social, estatuto social, supervisão de relações humanas, supervisão técnica, variedade e condições de trabalho. Os resultados obtidos numa amostra composta por 30 gestores (27 homens e 7 mulheres) foram bastante positivos: 78,67 pontos em 100 possíveis, sendo o *advancement* e a remuneração os factores mais baixos.

Janisse e Weese (1994) ao analisarem o perfil, a motivação e satisfação dos voluntários da *Detroit Grand Prix Association*, descobriram que aqueles que responderam a anúncios estavam muito insatisfeitos com a sua experiência. Os voluntários que efectuaram tarefas longe da corrida tiveram os comentários mais negativos.

3. Compromisso Organizacional

O impacto da cultura organizacional sobre os indivíduos (por ex.: moral dos empregados, compromisso, produtividade, saúde e bem-estar emocional) também está bem documentada na literatura académica (Cameron e Quinn, 1999).

Ao conceptualizarem o compromisso organizacional, Meyer e Allen (citados em Luthans, 1995), avançam um modelo de três componentes:

1. Compromisso afectivo: envolve a ligação emocional e a identificação com, e o envolvimento na organização.
2. Compromisso de continuidade: envolve compromisso baseado nos custos que o empregado associa com o deixar da organização.
3. Compromisso normativo: envolve os sentimentos do empregado de obrigação de ficar na organização.

Luthans (1995) afirma que existe um apoio considerável da investigação para esta conceptualização de três componentes do compromisso organizacional.

A atitude do compromisso organizacional está intimamente relacionada com a satisfação no trabalho (Luthans, 1995). Parece mesmo existir uma relação entre o compromisso organizacional e o *turnover* de empregados (Huselid e Day, 1991; Luthans, 1995). Isto pode indicar que, se as pessoas não estão satisfeitas, não se comprometem com a organização e quando isso não acontece, a probabilidade de deixarem a organização aumenta.

Olhando para a participação e o *involvement* como uma questão de assunções culturais também torna claro que o debate acerca de se os líderes devem ser mais autocráticos ou participativos está ultimamente acesa pelas assunções de um particular grupo num particular contexto (Schein, 1992).

A cultura organizacional pode promover o compromisso com os valores e filosofia corporativos e servir também de mecanismo de controlo para os comportamentos dos funcionários.

3.1 Estudo do Compromisso Organizacional nas Organizações Desportivas

3.1.1 As Organizações como Empreendimentos Humanos e As Organizações Desportivas

Prestadoras de Serviços

Podem-se descrever as organizações como unidades ou entidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objectivos específicos (Etzioni, 1989). Pode-se caracterizá-las, então, como empreendimentos humanos (Chiavenato 1983), dos quais as empresas são exemplos. Esse factor humano complica muito a interacção pelo facto de ser um humano e um ser pensante. Como resultado da combinação de recursos humanos e de outros recursos, as empresas geram resultados diferentes, de acordo com o seu ramo de actividade (Chiavenato, 1995): empresas de prestação de serviços: são as que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, comunicação, informação/conhecimento, lazer, serviços de manutenção etc. Essas empresas não produzem mercadorias, mas actividades profissionalizadas. São exemplos de empresas prestadoras de serviços (Chiavenato, 1995): bancos e financeiras; escolas e universidades, Unidades de Informação (Bibliotecas, arquivos, etc.); professores, instrutores; hospitais e clínicas médicas; médicos, dentistas, psicólogos; advocacia e consultoria em geral; mecânicos, electricistas e canalizadores; agência de propaganda; comunicações, rádio e televisão; transporte urbano e interurbano, rodoviário, aéreo, marítimo, ferroviário; contabilistas, etc.

Em qualquer ramo de actividade, as pessoas formam o subsistema social, enquanto o subsistema técnico inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas e a tecnologia existente, as máquinas, os equipamentos, as instalações, as técnicas de produção e a estrutura organizacional. Os resultados dos negócios são influenciados, em grande parte, mais por factores sociais (interacção, suporte, supervisão, etc.) do que por factores técnicos (equipamentos, materiais, etc.) e a produtividade e a qualidade global da empresa está relacionada à análise acurada do sistema de necessidades e requisitos sociais e técnicos (Hanna, 1988). Menores taxas de absentismo estão relacionadas com um elevado compromisso organizacional (Blau, 1986; Mathieu e Kohler, 1990).

Nesse sentido, sendo as pessoas com suas respectivas necessidades os recursos que mais influenciam os resultados da empresa, presume-se que a administração desses recursos deva ser prioritária quando comparada aos recursos técnicos, permitindo atingir os objectivos empresariais (Estefano, 1996).

Chelladurai (1995) classificou os produtos das organizações desportivas com base em duas dimensões: a primeira distinguia os serviços para consumidores e os serviços para profissionais. Numa segunda dimensão, apresenta uma classificação baseada nos motivos que levam os consumidores a participarem. Assim, são apresentadas seis classes no Tabela 8.

Academias como aquelas que nos propomos estudar, disponibilizam as instalações e equipamento pedido pelos clientes, vendem actividades para satisfazer o desejo dos clientes de manutenção da condição física e saúde, em suma vão de encontro às várias motivações que levam os clientes a procurar este tipo de instalações que assim incluem as seis classes de serviços de desporto ou actividade física.

Tabela 8

Classificação dos Serviços de Desporto e Actividade Física

Serviços consumidor - lazer	Disponibilizar as instalações e equipamento pedido pelos clientes (marcando no horário ou reservando), e organizar e conduzir diferentes tipos de competição. A premissa chave deste serviço é a motivação dos clientes e procuram apenas o prazer de uma actividade física.
Consumidor saúde/condição física	Alugar/vender actividades para satisfazer o desejo dos clientes de manutenção da condição física e saúde. O cliente sabe o que quer fazer e assume plena responsabilidade.
Habilidades humanas	Ensinar/aprender as técnicas nas variadas formas de desporto ou actividade física. Este serviço requer conhecimento das estratégias e técnicas do desporto, e a aplicação especializada da tecnologia ensinar/ treinar, liderança e habilidades interpessoais.
Excelência	Conduzir e treinar os clientes para atingir a excelência numa actividade física específica (por ex.: Squash, Natação, Basquetebol).
Manutenção	Organizar e conduzir com regularidade programas de exercício e condição física, debaixo da supervisão e orientação de um perito que providenciará uma liderança de qualidade e suporte social. Em contraste com os clientes nos serviços de saúde/condição física, estes clientes preferem ocupar-se com actividade física num grupo organizado, e debaixo da liderança de especialistas.
Reabilitação humana	Construir e oferecer programas de actividade física para reabilitação de pessoas que sofrem de deficiências em saúde, condição física e/ou aparência física (reabilitação cardíaca, redução de stress e programas de perda de peso).

Nota. Adaptado de Chelladurai, P. (1992).

Nos últimos anos deparamos com um enorme crescimento do número de *health clubs*, os quais abrem, mas rapidamente se defrontam com problemas organizativos e financeiros e humanos. Dificuldades em recrutar pessoal para efectuar um trabalho a longo prazo. Poucos são os profissionais que se comprometem com uma organização deste tipo durante muito tempo. Trabalham em várias organizações, mas raramente se fixam. Daí talvez a opinião surgida da experiência prática e que nos diz que parece existir alguma relação entre a retenção de clientes e a manutenção do corpo técnico (IHRSA, 2000).

Uma organização deverá procurar criar um ambiente de trabalho em equipa onde exista apoio mútuo antes dos professores e outros funcionários se comprometerem com a organização. Este compromisso desenvolvido tem impacto sobre a cultura da academia.

Existem alguns trabalhos no âmbito da satisfação dos atletas (Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y. Oinuma, Y. e Miyauchi, T., 1988; Chelladurai, P. e Reimer, H., 1995; Chelladurai, P. e Reimer, H., 1997;), Chelladurai, desenvolveu mesmo um questionário de satisfação do atleta (Chelladurai, P., Reimer, H., 1998).

4. Estudos Sobre Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional Nas Organizações Não Desportivas

Na Tabela 9, apresentamos um resumo de 18 estudos publicados após 1996, ano de publicação de trabalhos de carácter geral referidos anteriormente sobre os três objectos do nosso estudo: cultura organizacional, satisfação no trabalho e compromisso organizacional. Na referida Tabela optamos por destacar o ano de publicação e os autores, bem como o tipo de metodologia utilizado onde podemos encontrar dois estudos de caso, um experimental, dois estudos teóricos com aplicação prática e treze estudos baseados em inquéritos ou questionários. Apresentamos também a amostra que oscilava entre os noventa e oito e os mil e quatrocentos indivíduos. A amostra foi apresentada na Tabela por estar relacionada com o facto de se poderem ou não utilizar as conclusões para generalizar. Gostaríamos de destacar as relações encontradas entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional: Udo, G. J., Guimaraes, T., Igbaria, M. (1997); Yousef (1998); Stum, D. (1998); Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., Sirola, W. (1998). Udo, G. J., Guimaraes, T., Igbaria, M (1997), referem mesmo a satisfação no trabalho como uma atitude determinante para o compromisso organizacional.

Lau, C-M, Ngo, H-Y. (1996); Sims, R. L., Keon, T. L. (1997) referem a existência de uma relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, enquanto que Lau, C-M, Ngo, H-Y. (1996); Stum, D (1998) e Lok, P. (1999), referem existir uma relação entre a cultura organizacional e o compromisso organizacional.

Tabela 9

Resumo de Estudos Sobre Cultura Organizacional, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional Fora das Organizações Desportivas

Autor	Metodologia	Amostra	Resultados mais significativos
Shank (1996)	<i>Survey</i>	100 gestores de recursos humanos e 320 empregados	Aponta que 50% dos trabalhadores citaram o trabalho importante e significativo como o critério mais importante do seu trabalho.
Lau, C-M, Ngo, H-Y. (1996)	Estudo de caso		Oferece evidência de relações fortes entre as culturas organizacionais e a satisfação dos funcionários e o compromisso organizacional
Udo, G. J., Guimaraes, T., Igbaria, M (1997)	<i>Survey</i>	216 <i>plant managers</i>	Encontra que o compromisso organizacional é o factor mais provável de influenciar a decisão de um gestor em ficar na sua organização e demonstra que o envolvimento no trabalho e a satisfação no trabalho são determinantes no seu compromisso. Mostra ainda que as características das tarefas também foram importantes e conclui que é desejável disponibilizar/fornecer trabalho interessante e desafiante, feedback, variedade na tarefa e autonomia aos <i>plant managers</i>
Sims, R. L., Keon, T. L. (1997)	<i>Survey</i>	98 estudantes trabalhadores de duas universidades	Encontrou um apoio parcial para a assunção de que os indivíduos e organizações com éticas e valores similares providenciam ambientes satisfatórios.
Yousef (1998)	<i>Survey</i>	Indivíduos a trabalharem nos Emirados Árabes Unidos	Encontrou uma correlação, embora não muito forte, entre a satisfação no que concerne à segurança no trabalho, compromisso organizacional e <i>performance</i> no trabalho. Também encontrou que a idade, o nível educacional, estado civil, e cultura nacional afectam a satisfação com a segurança no trabalho. Sugere que estas descobertas indicam que as teorias ocidentais no que concerne a segurança no trabalho poderiam ser válidas no ambiente não ocidental.

Sparrow, P., Wu, P.-C. (1998)	Survey	452 Empregados de Taiwan	Afirma que a cultura nacional está ligada às políticas de gestão de recursos humanos. Sugere que os gestores de recursos humanos deveriam procurar compreender os valores dos funcionários, porque ao fazê-lo, poderiam minimizar o espaço entre as políticas de recursos humanos e as práticas preferidas pelos funcionários e aquelas realmente praticadas, resultando num maior compromisso e satisfação no trabalho dos funcionários.
Stum, D (1998)	Teórica com aplicação na prática		Identifica cinco factores organizacionais que estão associados com o compromisso dos funcionários: uma cultura que encoraja comunicação aberta; a presença de satisfação no trabalho; oportunidades para crescimento pessoal; confiança no futuro da organização; e o reconhecimento de que os funcionários necessitam de equilibrar o seu trabalho e as suas vidas pessoais.
Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., Sirola, W (1998)	Survey		Conclui que quando as enfermeiras estão satisfeitas com os seus trabalhos e salário, e se sentem comprometidas à organização é menos provável que deixem o seu emprego.
Johnson e Wels (1999)	Survey	1400	As recompensas não financeiras levaram a um incremento positivo na satisfação no trabalho e no compromisso entre os funcionários
Parnell, J. A. e Hatem, T. (1999)	Survey	107 membros executivos da <i>American Chamber of Commerce</i> no Egipto	O comportamento gerencial está profundamente enraizado na cultura nacional.
Mohanty, R. P. (1999)	Teórico com aplicação na prática		Realça que para serem bem sucedidas, as inovações deverão ganhar o apoio na <i>wider society</i> de forma que uma economia ou nação procurando uma posição pré-eminente deverá gerar uma cultura de inovação e mudança.
Lok, P. (1999)	Survey	251 enfermeiras Australianas	Descobriu que tanto a cultura organizacional como a subcultura tinham uma correlação significativa com o compromisso, embora a subcultura (neste caso, cultura de enfermagem) tivesse uma mais forte associação com o compromisso, do que a cultura organizacional, particularmente naquelas enfermarias onde a cultura era inovadora e apoiante. Conclui que isso indica a importância da subcultura no desenvolvimento do compromisso organizacional.
Varma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E., Ulrich, D. O. (1999)		39 organizações em New Jersey	Indica que o incremento da responsabilidade e o <i>empowerment</i> do funcionário levavam à alteração dos processos, melhoravam a <i>performance</i> operacional e uma melhoria nos níveis de

			segurança. Reporta que HPWS (<i>high performance work systems</i>) tem um impacto significativo na <i>performance</i> financeira através de um aumento da <i>performance</i> operacional (velocidade, produtividade e satisfação do consumidor); resulta numa mudança positiva da cultura na organização com os funcionários a relatarem elevados níveis de satisfação no trabalho e melhores processos de comunicação e, finalmente, encoraja uma companhia a descartar-se da sua estrutura hierárquica em favor de uma organização mais achatada e horizontal.
Wicks, D. e Bradshaw, P. (1999)	Survey	Organizações canadianas de trabalho	As culturas destas empresas criaram um clima discriminatório que faz com que as mulheres se sintam desconfortáveis e não sejam bem vindas. Isso torna os esforços de mudança organizacional particularmente difíceis.
Konz, G. N.P., Ryan, F. X. (1999)	Estudo de caso	Um estudo das declarações de missão de 28 universidades Jesuítas dos EUA	A espiritualidade em geral e no trabalho em particular, tornou-se um assunto importante nos últimos anos. A espiritualidade no trabalho está a mudar a natureza fundamental do trabalho. Os indivíduos estão à procura de significado no seu trabalho, um significado que transcende o mero ganho económico. Estes indivíduos estão a voltar-se para os seus líderes para que os ajudem na sua procura, e as organizações por sua vez, estão a ser desafiadas para manter a espiritualidade. O estudo revela que manter a espiritualidade organizacional não é tarefa fácil.
Probst, T., Carnevale, P., e Triandis, H. (1999)	Experimental	165 estudantes masculinos não graduados da universidade	Os resultados indicaram uma interacção entre as características culturais e o tipo de dilema para cooperação.
Pool (2000)	Survey	305 Organizações de negócios americanas (78% responderam)	Confirmou a hipótese de que uma cultura organizacional construtiva está associada com baixos níveis de <i>role stressors</i> e uma cultura organizacional passiva ou agressiva está associada a elevados níveis de <i>role stressors</i> .
Corbett, L., M., Rastrick, K., N. (2000)	Survey	Amostra das organizações de manufactura da Nova Zelândia	Culturas de gestão diferentes tinham correlações com indicadores de qualidade como: <i>ratio of quality inspectors to direct production workers, and delivery in full on time</i> . Não foram encontradas correlações significativas entre as culturas organizacionais e o custo da qualidade ou com a qualidade do fornecedor. Sugere-se que através da compreensão das relações entre a cultura e a qualidade, os gestores possam ser capazes de desenvolver organizações mais eficazes e competitivas.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

1. A Pergunta de Partida

Será que os três *health clubs* Solinca em locais diferentes, pertencentes ao mesmo grupo financeiro, são culturalmente idênticos?

2. Objectivos do Estudo

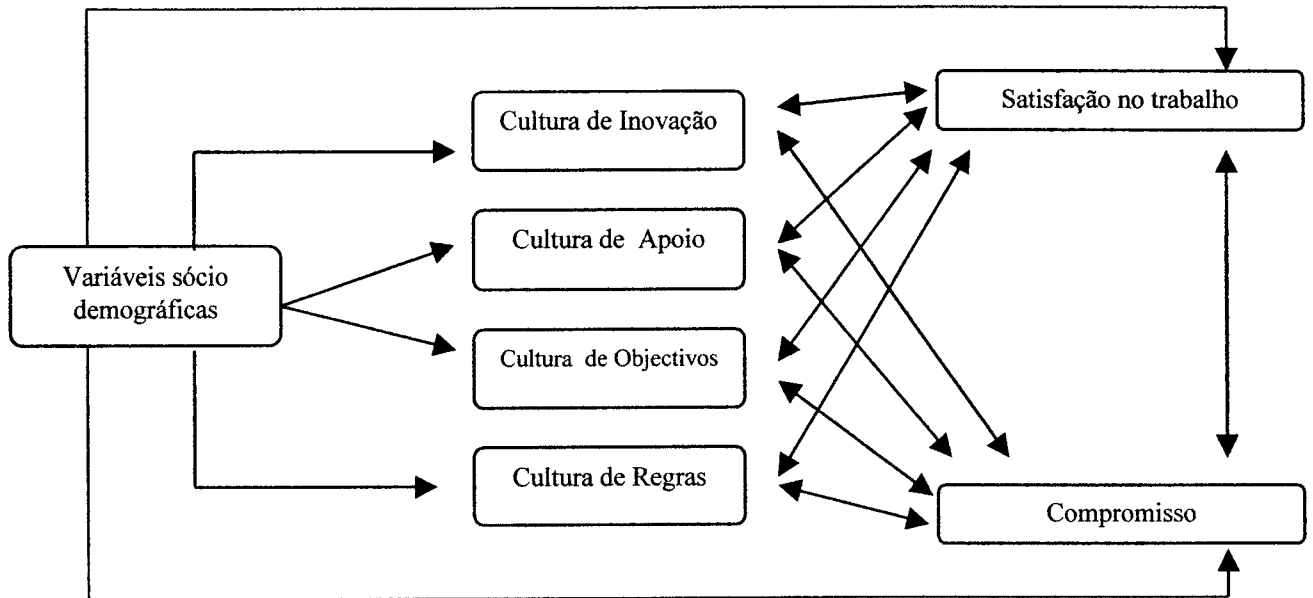
Baseados no trabalho de Carochinho (1998), efectuamos este estudo com os seguintes objectivos:

1º. Verificar se nas empresas de um grupo, que operam no mesmo sector de actividade, existe uma unidade cultural ou se estas se constituem em unidades culturais distintas.

2º. Saber qual a influência das diferentes orientações da cultura na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional.

3º. Saber se existem diferenças na percepção da cultura, na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional, em função das variáveis sócio-demográficas e da localização geográfica.

De acordo com estes objectivos adaptou-se um modelo de análise de Carochinho (1998), o qual pressupõe (como será visto mais adiante) uma mútua interacção entre cada uma das quatro dimensões da cultura consideradas e a satisfação no trabalho, bem como a mútua interacção entre as referidas dimensões e o compromisso organizacional. É também considerada a possível influência das variáveis sócio-demográficas e os três aspectos analisados: Cultura organizacional (CO), Satisfação no trabalho (ST) e Compromisso organizacional (COR) (Ver Figura7).



Nota. Adaptado de Carochinho (1998)

Figura 7. Modelo de Análise

3. Objecto

Cultura organizacional, satisfação no trabalho e compromisso organizacional.

4. Hipóteses

De cinco premissas, resultaram 12 hipóteses que foram testadas. A primeira e a segunda premissa estão no campo das sub culturas.

1ª Premissa

Verificar se nas empresas de um grupo, que operam no mesmo sector de actividade existe uma unidade cultural, daí resulta a primeira hipótese (H):

H1. Existe idêntica percepção cultural

2ª Premissa

Saber se as variáveis sócio-demográficas e da localização geográfica influenciam a percepção das diferentes orientações da cultura organizacional.

H2. A ênfase nas orientações da cultura varia de acordo com as variáveis sócio-demográficas.

H3. A ênfase nas orientações da cultura varia de acordo com a localização geográfica.

3ª Premissa

Pretende-se saber se existem diferenças significativas nos índices de satisfação no trabalho em função das variáveis sócio-demográficas e da variável da localização geográfica.

H4. Existem diferenças nos índices de satisfação no trabalho em função das variáveis sócio demográficas.

H5. Existem diferenças nos índices de satisfação no trabalho em função da localização geográfica.

H6. Nas várias dimensões contempladas na escala de satisfação, a remuneração e as perspectivas de promoção são aquelas que mais contribuem para a satisfação geral.

4ª Premissa

Saber se existem diferenças significativas no nível de compromisso organizacional em função do tipo de organização, das variáveis sócio-demográficas e das variáveis geográficas.

H7. Existem diferenças no nível de compromisso em função das variáveis sócio-demográficas.

H8. Existem diferenças no nível de compromisso em função da variável de localização geográfica.

5ª Premissa

Saber qual o grau de determinação mútua entre as diferentes variáveis intervenientes no estudo: cultura organizacional, compromisso organizacional e variáveis de caracterização sócio-demográfica.

H9. As variáveis demográficas têm menor impacto na percepção da cultura do que na satisfação no trabalho.

H10. As variáveis demográficas têm menor impacto na percepção da cultura do que no compromisso organizacional.

H11. As diferentes orientações da cultura organizacional apresentam diferentes impactos na satisfação no trabalho.

H12. As diferentes orientações da cultura organizacional apresentam diferentes impactos no compromisso organizacional.

5. Variáveis de Estudo

5.1 Variáveis Dependentes

Foram consideradas variáveis dependentes, as quatro orientações da cultura, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

5.2 Variáveis Independentes

Foram consideradas variáveis independentes as variáveis de caracterização sócio-demográfica: sexo, idade, empresa, antiguidade na empresa, região geográfica, habilitações escolares, posição hierárquica ocupada e o exercício de funções de chefia.

METODOLOGIA

Nota Prévia: nos resultados apresentados foi autorizada a referência ao nome das empresas estudadas, através da sua direcção (Ver Anexo C).

1. Participantes

1.1 Selecção e Caracterização das Organizações Desportivas em Estudo

Apesar do grande potencial que as organizações desportivas oferecem para o estudo da cultura organizacional, têm havido poucos trabalhos académicos nesta área da gestão desportiva (Slack, 1997). Excepções são os estudos de Weese (1995a; 1995b) e Doherty (1999), focando este último trabalho, mais os aspectos da diversidade cultural individual.

Esta falta de trabalhos nesta área justificou em parte a nossa opção pelo universo constituído pelos funcionários de três *health clubs* de uma das poucas cadeias Portuguesas de *health clubs*.

1.2 As Empresas Analisadas

Os *health clubs* que analisámos, pertencem a um grande grupo empresarial português, estão incluídos no sector do turismo desse grupo e encontram-se numa fase de expansão, estando prevista a construção de mais sete *health clubs*.

Existem poucos grupos de *health clubs* portugueses com a dimensão e o número de clientes que estes possuem e a sua dimensão reflecte-se no número de funcionários e colaboradores que nestas três empresas é de 107.

Os *health clubs* Solinca nasceram aquando da compra de um *health club* situado num hotel do Porto em 1995 por parte da Solinca. Passando então a designar-se *health club* Solinca, sofrendo uma remodelação de instalações, que passou numa primeira fase pela construção de uma piscina, novos balneários, dois ginásios para aulas em grupo, uma sala de musculação e alguns serviços de apoio. Actualmente o *health club* Solinca – Porto possui uma área total que ronda os 3500m² onde se praticam actividades como squash, natação, aulas gímnicas diversas em grupo, musculação, entre outras; são oferecidos também serviços de massagem, treino personalizado, bem como serviços de restauração e venda de pequenos itens de equipamento utilizado pelos clientes nas actividades.

Para além deste *health club* Solinca (HCS) no Porto, foi em 1998 construído em Lisboa no Centro Comercial Colombo outro clube de quase 3000m², com instalações idênticas, disponibilizando o mesmo tipo de actividades e serviços que o *health club* do Porto.

A Solinca opera também um pequeno *health club* de 800m² num aparthotel em Lagos, o qual possui praticamente o mesmo tipo de actividades e serviços, apenas não possui a mesma disponibilidade em termos de instalações.

1.2.1 Recursos Humanos

Ao nível dos recursos humanos (Ver Tabela 10), a unidade do Porto possui 44 colaboradores: 1 gerente, 1 director técnico, 1 responsável de recepção, 3 coordenadores, 23 professores, 6 massagistas, 3 recepcionistas, 6 polivalentes.

A unidade de Lisboa possui 56 colaboradores distribuídos da seguinte forma: 1 gerente, 1 gestor de operações, 1 gestor de actividades, 8 recepcionistas, das quais uma é chefe, 6 massagistas, nove polivalentes dos quais um é chefe, 1 promotor e 30 professores.

A unidade de Lagos possui apenas 7 colaboradores: 1 gerente, 3 professores, 1 recepcionista, 1 massagista e 1 polivalente.

Tabela 10

Distribuição dos Funcionários das Três Empresas por Área Funcional

	Porto	Lisboa	Lagos	Total Solinca
Dimensão	3500m2	3000m2	800m2	7300m2
Direcção/Coordenação	5	3	1	9
Professores	23	30	3	56
Recepcionistas	4	8	1	13
Massagistas	6	6	1	13
Polivalentes	6	9	1	16
Total de Funcionários	44	56	7	107

1.2.2 Estrutura Organizativa

Na Figura 8 podemos ver que o HCS está inserido numa empresa (Solinca), que por sua vez está inserida noutra maior (Turismo), dentro de um grande grupo económico. Possui um presidente da empresa Turismo que é também o presidente do grupo. Um pouco mais abaixo está a empresa Lazer.

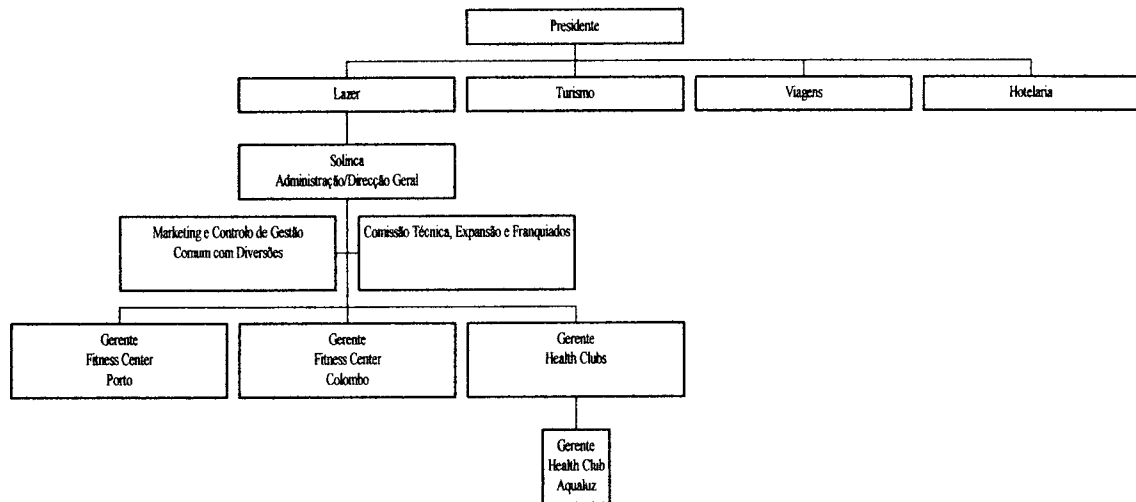


Figura 8. Estrutura Organizativa da Área do Grupo Financeiro Onde Está Inserida a Cadeia de *Health Clubs* Solinca.

Num nível inferior existe uma administração que poderá passar a direcção geral nos próximos meses, ou seja, os *health clubs* da Área de Animação Desporto passarão a ter um Director Geral, devido ao grande crescimento do sector no último ano. A administração Solinca reparte funções e responsabilidades na empresa do Lazer à qual pertence. Por isso, o Marketing e o Controlo de Gestão são comuns às diversões da empresa “Lazer” (Sena, 1999).

Numa colaboração estreita com a administração Solinca, o gerente e o director técnico do HCS, formam uma comissão técnica de expansão e franquiados. Da Administração Geral, dependem os gerentes de cada um dos 3 *health clubs* (Porto, Lisboa e Lagos). De salientar que o gerente de Lagos, agora denominado Director, não se situa no mesmo nível hierárquico dos outros 2 gerentes do Porto e Lisboa. Está dessa forma dependente do chamado gerente de *health clubs*.

Em termos de estrutura organizativa, considerando apenas o *health club* Solinca, tanto o gerente como o coordenador técnico das actividades, possuem o mesmo tipo de

poder de decisão, formando o centro estratégico do *health club* Solinca - Porto, bem como o centro estratégico dos outros clubes Solinca em conjunto com cada um dos seus gerentes.

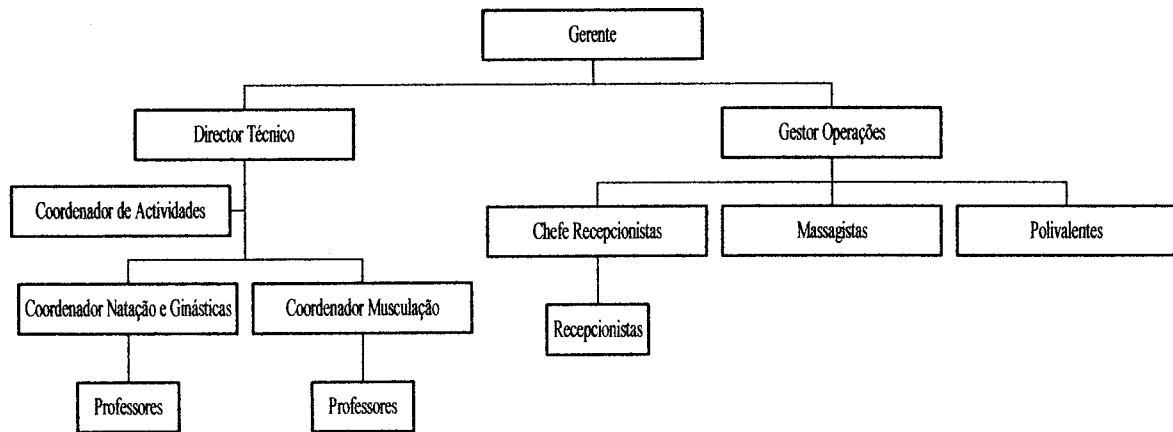


Figura 9. Organograma do *Health Club* Solinca – Porto

Ao analisar a Figura 9, podemos verificar que o *health club* Solinca – Porto (HCS) possui a um nível hierárquico superior um Gerente. O gerente é o responsável máximo do clube mas tem dependentes de si, um responsável pelas actividades, o qual também funciona como gerente adjunto; um responsável pelo controlo; outro pelos serviços; e outro pela manutenção e limpeza. Na prática estes 3 últimos cargos, estas 3 últimas responsabilidades, estão assumidas pelo próprio gerente. Num nível hierárquico inferior estão os coordenadores. As actividades subdividem-se em 3: Natação, *Fitness* e Ginásticas, possuindo cada uma destas um Coordenador responsável por vários professores e cujas funções vêm descritas mais abaixo. Paralelamente a estes coordenadores, existe ainda dependente do Controlo, uma Chefe de Recepção. Num nível operacional temos nas actividades os professores, no controlo as recepcionistas, na manutenção e limpeza os polivalentes e nos serviços os massagistas.

Gostaríamos ainda de salientar, que o organograma tem sofrido alterações diversas todos os anos e por vezes mais do que uma vez por ano. O facto de ser uma estrutura organizativa simples, poderá estar relacionado com a cultura (Mintzberg, 1995).

O gerente do HCS faz ainda parte da Comissão Técnica de Expansão e Franquiados e ainda assume responsabilidade do Controlo, Serviços, Manutenção e Limpeza dentro do clube. O Director Técnico responsável pelas actividades forma juntamente com o gerente, a Comissão Técnica de Expansão e Franquiados dos *health clubs* Solinca e é considerado o Gerente dos *health clubs*.

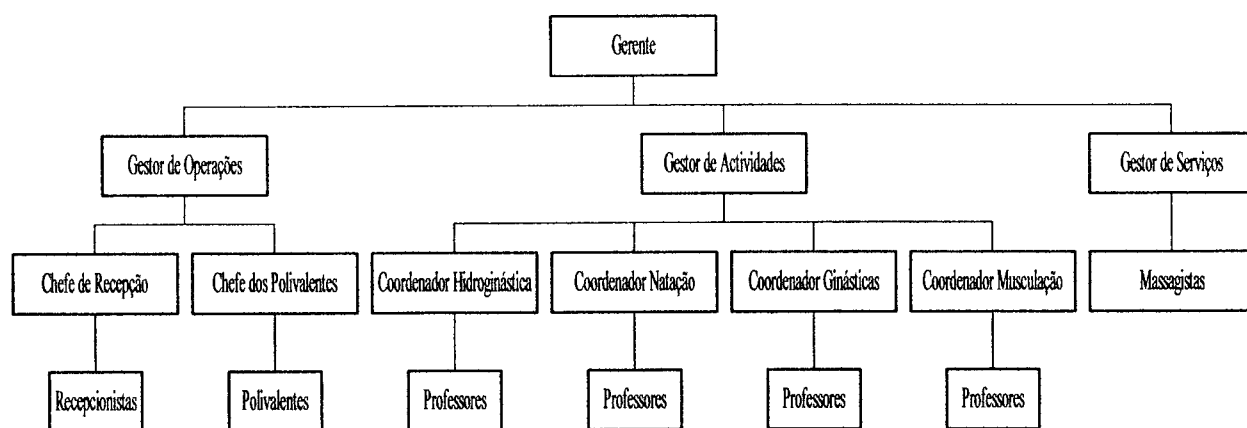


Figura 10. Organograma do *Health Club* Solinca – Lisboa

Na Figura 10 podemos ver que a estrutura organizativa da empresa de Lisboa, não difere muito da empresa do Porto. Possui um gerente, o qual é também o gestor dos serviços, tendo a seu cargo os massagistas. Existem depois 2 pessoas diferentes com funções de gestão de operações e actividades, respectivamente. Subordinados a estes estão os coordenadores de actividades e os chefes, os quais têm a seu cargo os funcionários. De referir que o gestor de actividades também acumula o cargo de coordenador da musculação.

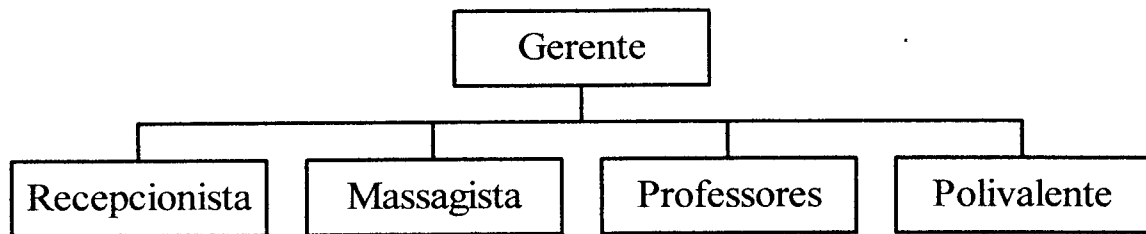


Figura 11. Organograma do *Health Club* Solinca – Lagos

Devido ao reduzido número de funcionários, a estrutura organizativa é bastante simples e achatada, sendo o gerente o supervisor dos vários funcionários e acumulando ainda as funções de professor (Ver Figura 11).

1.2.3 Estratificação da Amostra

A nossa amostra considera 58 funcionários dos *health clubs* Solinca.

O primeiro estrato foi elaborado tendo em consideração as empresas consideradas nas três diferentes localizações: Porto, Lisboa e Lagos.

Em segundo lugar, a estratificação incidiu na categoria profissional. Foram consideradas as seguintes categorias profissionais:

1ª Direcção, que inclui gerentes de unidade e directores técnicos;

2ª Coordenadores de actividade;

3ª Professores;

4ª Recepcionistas;

5ª Massagistas;

6ª Polivalentes.

Assim, ninguém foi excluído do estudo pela sua posição hierárquica ou função no *health club*.

1.2 Caracterização da Amostra

Tabela 11

Relação Entre os Questionários Entregues e os Questionários Recebidos em Função do Posicionamento Hierárquico

Categoria Profissional	Questionários entregues	Questionários recebidos	Percentagem de questionários recebidos
Porto			
Direcção/Coordenação	5	2	40%
Professores	23	20	87%
Recepcionistas	4	2	50%
Massagistas	6	3	50%
Polivalentes	6	3	50%
Total	44	30	68%
Lisboa			
Direcção/Coordenação	3	2	67%
Professores	30	11	37%
Recepcionistas	8	4	50%
Massagistas	6	3	50%
Polivalentes	9	3	33%
Total	56	23	41%
Lagos			
Direcção/Coordenação	1	1	100%
Professores	3	2	67%
Recepcionistas	1	1	100%
Massagistas	1	1	100%
Polivalentes	1	0	0%
Total	7	5	71%
Totais Solinca	107	58	54%

Foram entregues questionários a 107 funcionários dos 3 *health clubs*, dos quais se obtiveram respostas de 58 participantes. Na Tabela 11 podemos verificar que

responderam mais de metade dos funcionários de cada empresa, com excepção de Lisboa onde responderam apenas 41%. Em termos de posicionamento hierárquico, foram obtidas respostas de mais de metade dos funcionários de cada posição, com excepção da direcção e coordenação do Porto (40%), polivalentes de Lisboa (33%), professores de Lisboa (37%) e polivalentes de Lagos (0%).

Tabela 12

Distribuição da Amostra por Grupos e Sub Grupos

Grupo	Sub-Grupo	Frequência (F_i)	Percentagem (f_i)	Percentagem acumulada (cum f_i)
Idade	Até 30 anos	40	69,0	69,0
	31 a 45 anos	17	29,3	98,3
	46 a 65 anos	1	1,7	100,0
Sexo	masculino	28	48,3	48,3
	feminino	30	51,7	100,0
Posição hierárquica	Quadros directivos	3	5,2	5,2
	Coordenador	2	3,4	8,6
	professor	33	56,9	65,5
	Recepcionista	7	12,1	77,6
	massagista	7	12,1	89,7
	polivalente	6	10,3	100,0
Habilitações	ensino básico (ou frequência do ensino secundário)	9	15,5	15,5
	Ensino secundário (ou frequência de curso superior)	35	60,3	75,9
	Ensino superior	14	24,1	100,0
Funções de chefia	sim	8	13,8	13,8
	não	50	86,2	100,0
Zona de Implementa ção	Porto	30	51,7	51,7
	Lisboa	23	39,6	91,6
	Lagos	5	8,6	100,0

Os 58 participantes do estudo estão caracterizados na Tabela 12, de acordo com as variáveis sexo, idade, habilitações escolares, antiguidade na empresa, posição hierárquica/área funcional, localização geográfica e exercício de funções de chefia. De salientar que quase 70% dos participantes tinham menos de 30 anos e que 60,3% possuíam como habilitações escolares o ensino secundário ou frequência do ensino superior. A maioria dos participantes eram professores, o que é compreensível, uma vez que as 3 empresas têm 56 professores, ou seja, 52% dos seus funcionários são professores.

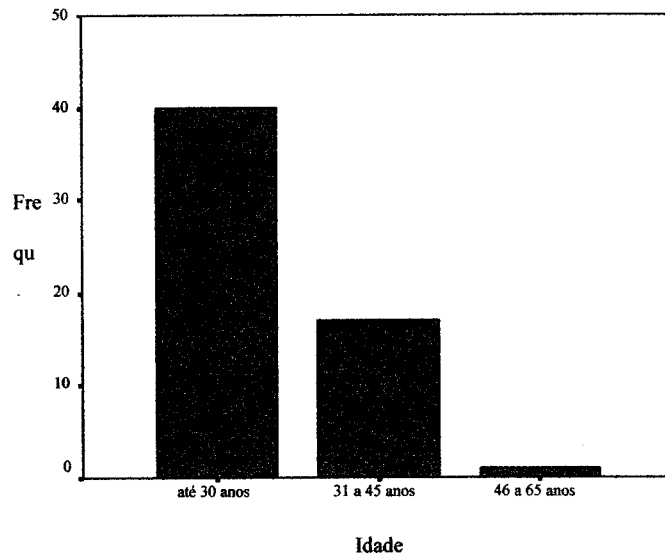


Figura 12. Distribuição da Amostra por Idade

Como se pode ver na Figura 12, a maioria dos indivíduos da amostra têm até 30 anos. Só há um único indivíduo com mais de 45 anos como pode ser confirmado na Tabela 12.

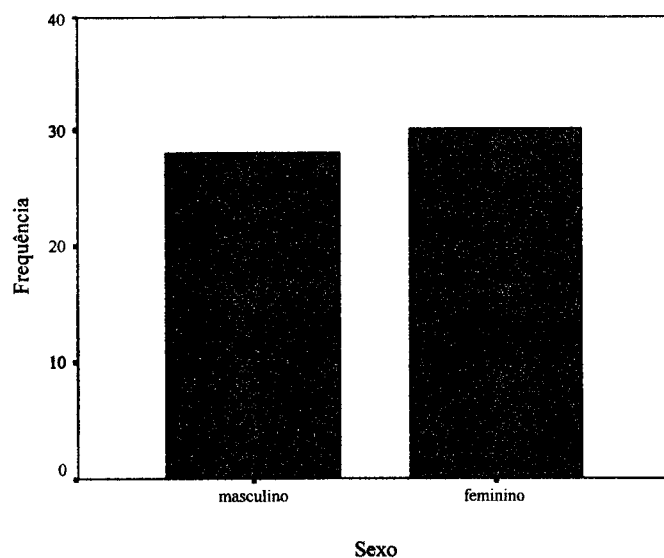


Figura 13. Distribuição da Amostra por Sexo

Na Figura 13, facilmente se constata que os indivíduos da amostra se dividem quase equitativamente entre o sexo masculino e o sexo feminino.

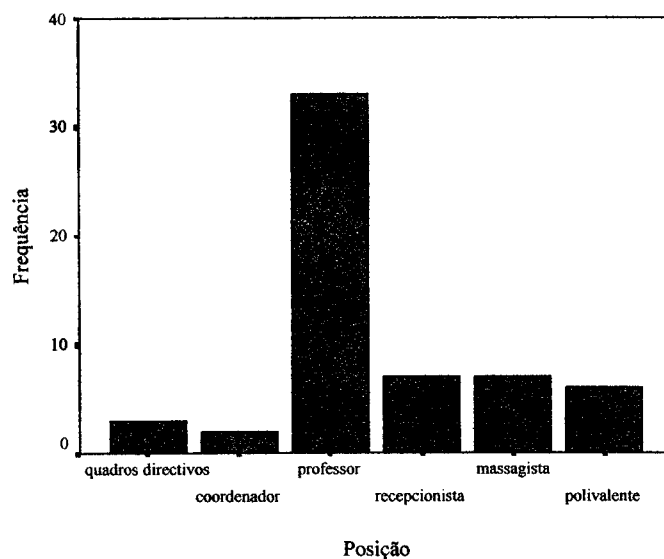


Figura 14. Distribuição da Amostra por Posição Hierárquica

Relativamente à posição hierárquica, é visível na Figura 14 que os professores são os grandes dominadores, representando assim mais de metade da amostra. Mais abaixo, com percentagens idênticas entre si (à volta dos dez por cento) encontram-se os recepcionistas, os massagistas e os polivalentes. Com percentagens muito baixas temos os quadros directivos e os coordenadores.

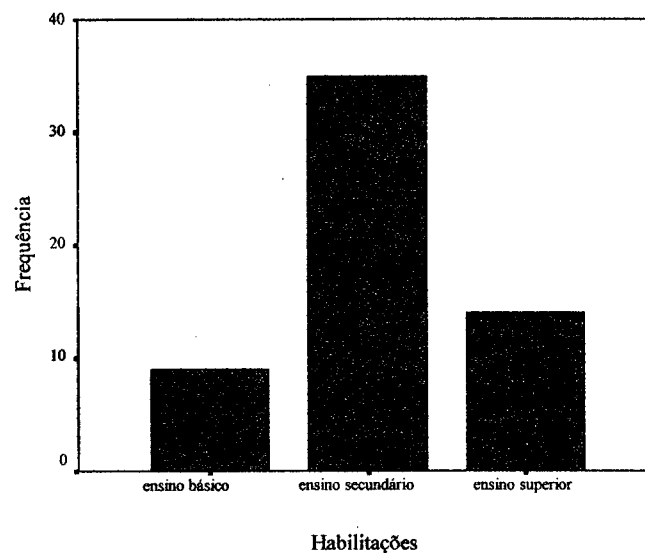


Figura 15. Distribuição da Amostra por Habilitações Escolares

Na Figura 15 podemos ver que uma grande maioria da amostra referiu possuir como habilitações literárias o ensino secundário, enquanto que com o ensino superior temos apenas 24 por cento e numa terceira categoria ainda temos inquiridos com o ensino básico, embora numa pequena percentagem (Ver Tabela 11).

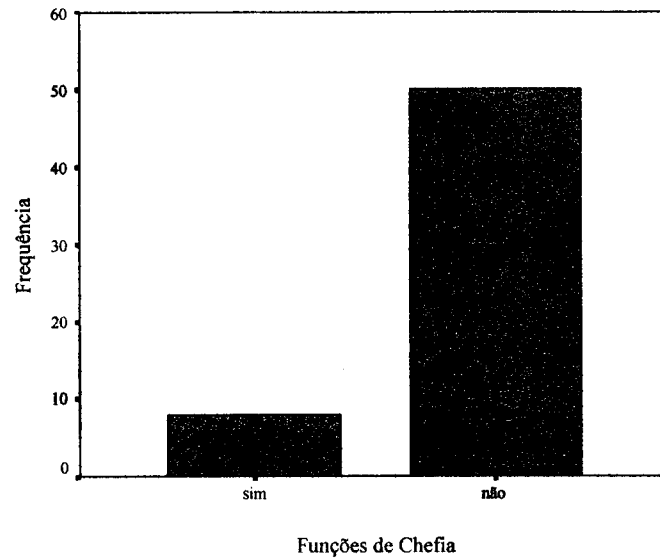


Figura 16. Distribuição da Amostra por Funções de Chefia

Na Figura 16 facilmente se confirma que apenas uma minoria dos inquiridos tem funções de chefia.

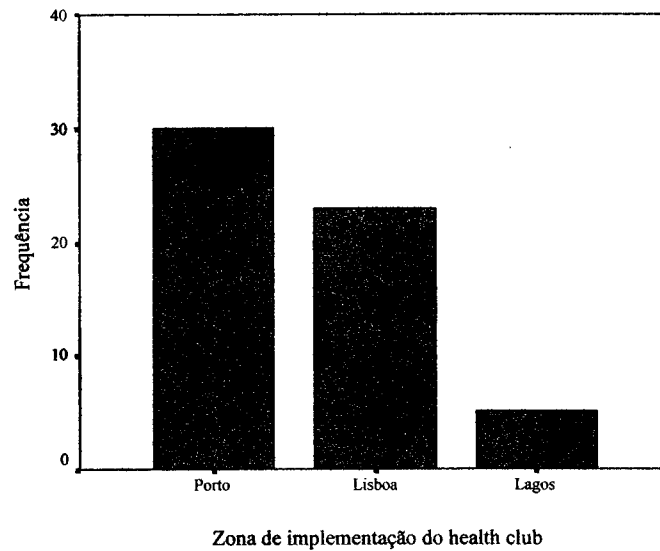


Figura 17. Distribuição da Amostra por Zona de Implementação

Na Figura 17 temos uma referência à zona de implementação do *health club*. Aqui observamos como o Porto contribuiu com a maioria dos questionários, seguido de Lisboa e bastante menos significativo temos Lagos.

1.2.1 Caracterização da Sub-Amostra do Porto

Tabela 13

Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Grupos e Sub Grupos

Grupo	Sub-Grupo	Frequência (F_i)	Percentagem (f_i)	Percentagem acumulada (cum f_i)
Idade	até 30 anos	19	63,3	63,3
	31 a 45 anos	10	33,3	96,7
	46 a 65 anos	1	3,3	100,0
Sexo	masculino	16	53,3	53,3
	feminino	14	46,7	100,0
Posição	quadros directivos	2	6,7	6,7
	professor	20	66,7	73,3
	recepcionista	2	6,7	80,0
	massagista	3	10,0	90,0
	polivalente	3	10,0	100,0
Habilitações	ensino básico (ou frequência do ensino secundário)	5	16,7	16,7
	ensino secundário (ou frequência de curso superior)	16	53,3	70,0
	ensino superior	9	30,0	100,0
Funções de chefia	sim	5	16,7	16,7
	não	25	83,3	100,0

A sub-amostra do *health club* do Porto caracteriza-se por uma grande percentagem de indivíduos até 30 anos (63,3%). Dos quais a maioria é do sexo masculino (53,3%). Em termos de habilitações prevalece o ensino secundário ou frequência do ensino superior,

grupo no qual se enquadram 60,9% dos indivíduos. Os professores são a posição hierárquica de mais de metade dos inquiridos (66,7%). E apenas cinco das 30 pessoas têm funções de chefia (Ver Tabela 13).

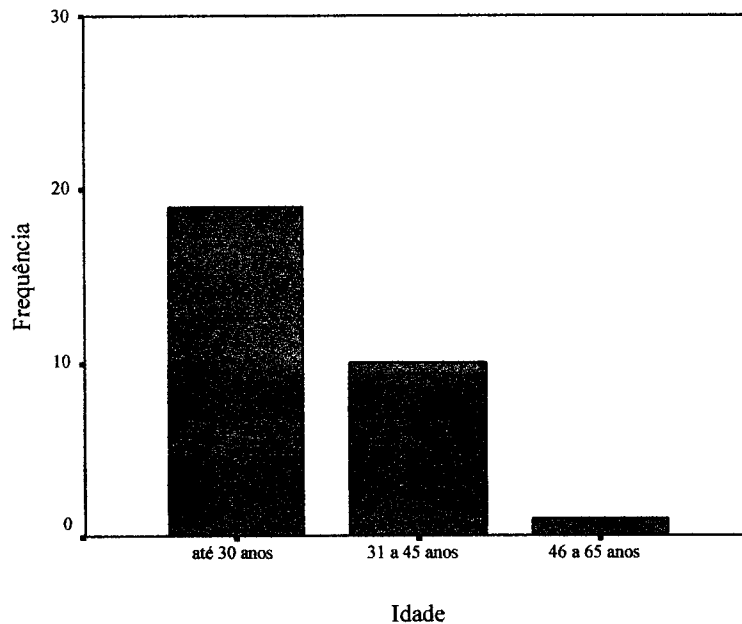


Figura 18. Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Idade

No Porto a amostra é constituída maioritariamente por indivíduos até 30 anos, havendo um único indivíduo com mais de 45 anos. (Ver Figura 18)

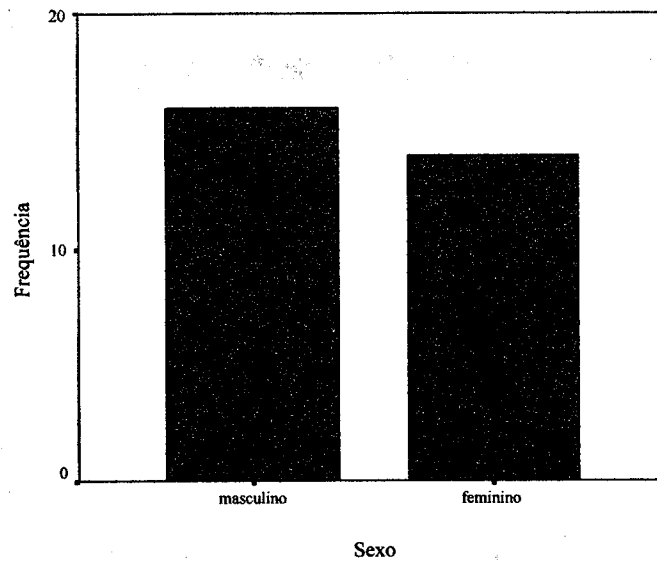


Figura 19. Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Sexo

No Porto a amostra divide-se quase por igual entre o sexo masculino e feminino.

(Figura 19)

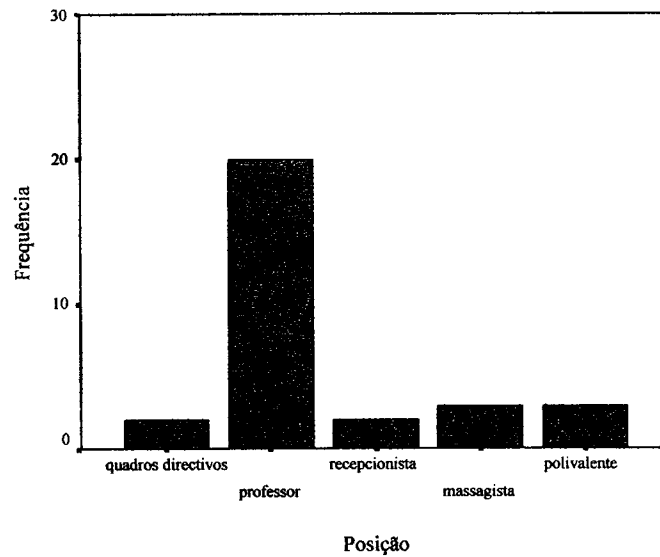


Figura 20. Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Posição Hierárquica

A Figura 20 refere-se à posição hierárquica da amostra no Porto. Os professores são os mais representativos da amostra com uma enorme diferença em relação às outras posições.

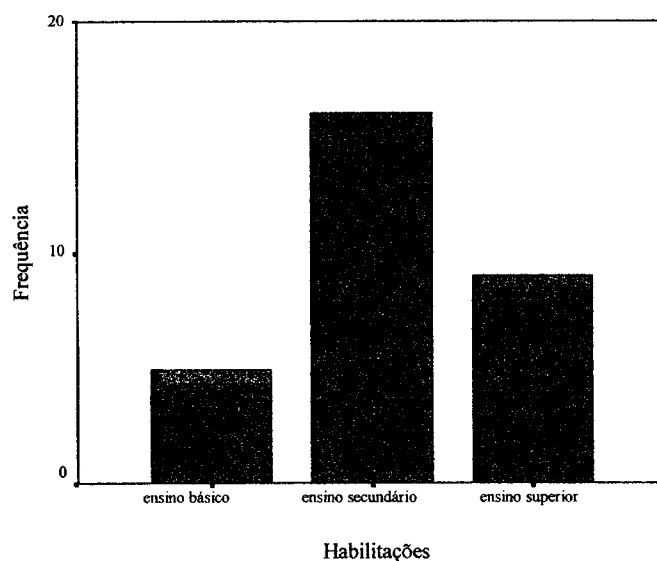


Figura 21. Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Habilitações

Nesta Figura 21 podemos observar que os inquiridos da amostra no Porto possuem o ensino secundário ou superior, havendo poucos que possuem o ensino básico.

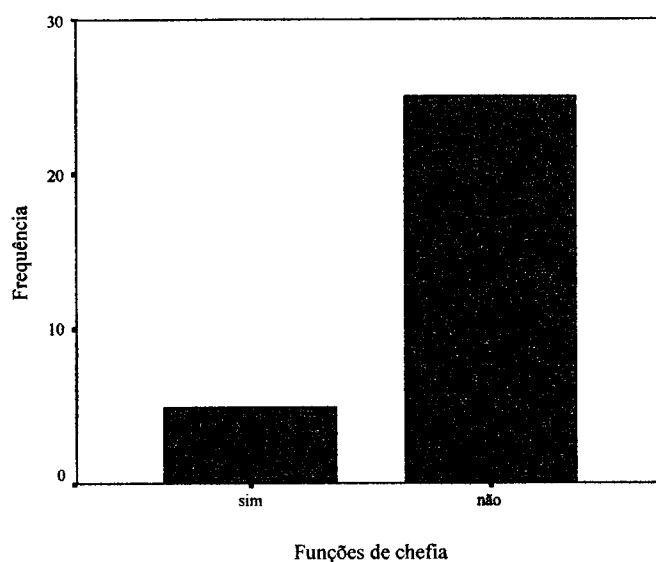


Figura 22. Distribuição da Sub-Amostra do Porto por Funções de Chefia

Na Figura 22, vemos que no Porto, apenas 15 por cento tem funções de chefia.

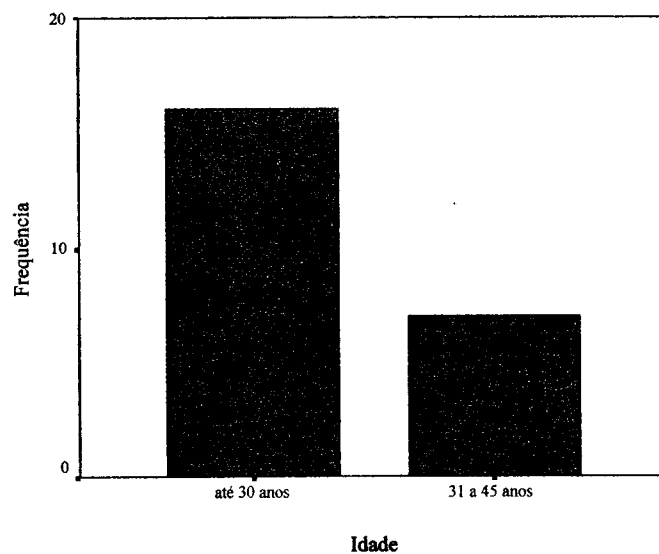
1.2.2 Caracterização da Amostra da Zona de Implementação de Lisboa

A amostra do *health club* de Lisboa caracteriza-se por uma grande percentagem de indivíduos até 30 anos (69,6%), dos quais a maioria é do sexo feminino (56,5%). Em termos de habilitações prevalece o ensino secundário ou frequência do ensino superior, grupo no qual se enquadram 60,9% dos indivíduos. Os professores são a posição hierárquica de quase metade dos inquiridos (47,8%). Apenas duas das 23 pessoas têm funções de chefia.

Tabela 14

Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Grupos e Sub Grupos

Grupo	Sub-Grupo	Frequência (F_i)	Porcentagem (f_i)	Porcentagem acumulada (cum f_i)
Idade	até 30 anos	16	69,6	69,6
	31 a 45 anos	7	30,4	100,0
Sexo	masculino	10	43,5	43,5
	feminino	13	56,5	100,0
Habilitações	ensino básico (ou frequência do ensino secundário)	4	17,4	17,4
	ensino secundário (ou frequência de curso superior)	14	60,9	78,3
	ensino superior	5	21,7	100,0
Posição	coordenador	2	8,7	8,7
	professor	11	47,8	56,5
	repcionista	4	17,4	73,9
	massagista	3	13,0	87,0
	polivalente	3	13,0	100,0
Funções de Chefia	Sim	2	8,7	8,7
	Não	21	91,3	100,0

Figura 23. Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Idade

Na Figura 23 constatamos que em Lisboa a maioria dos inquiridos têm menos de 30 anos.

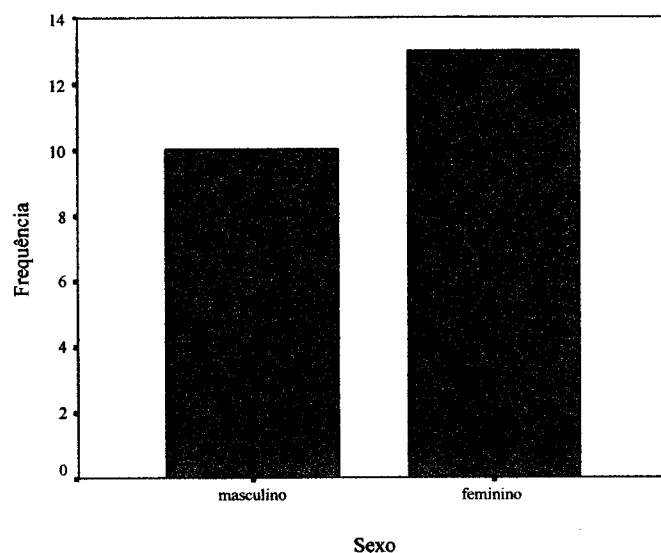


Figura 24. Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Sexo

Na Figura 24 podemos ver que em Lisboa, embora com percentagens semelhantes, o sexo feminino prevalece sobre o sexo masculino.

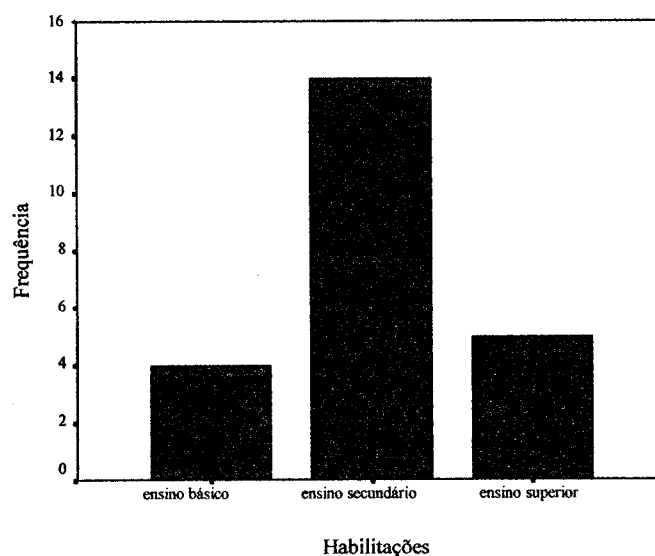


Figura 25. Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Habilitações.

Na Figura 25, respeitante a Lisboa, vemos que os inquiridos são maioritariamente indivíduos que possuem o ensino secundário.

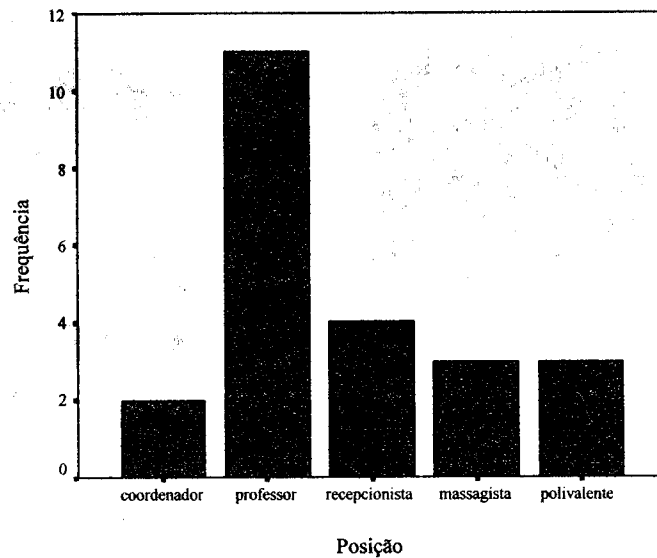


Figura 26. Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Idade.

Em Lisboa os inquiridos são maioritariamente professores (Figura 26)

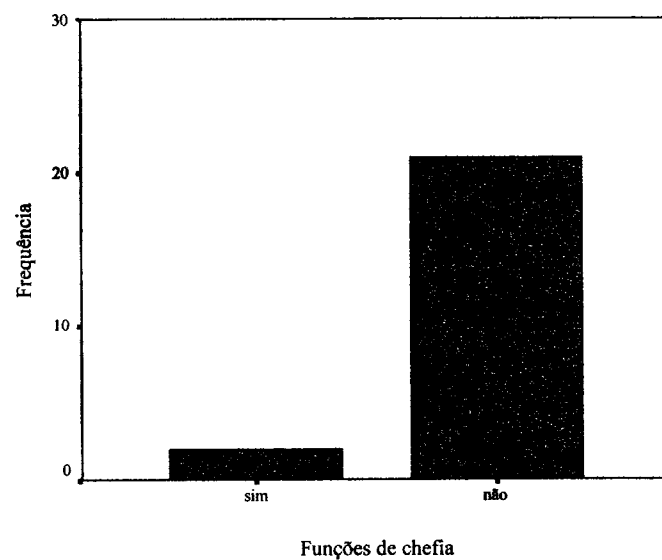


Figura 27. Distribuição da Sub-Amostra de Lisboa por Funções de Chefia

Em Lisboa (Figura 27) só cerca de dez por cento dos inquiridos têm funções de chefia.

1.2.3 Caracterização da Sub-Amostra de Lagos

Na Tabela 15 podemos verificar que a amostra do *health club* de Lagos se caracteriza pelo facto de todos os indivíduos possuírem idade até 30 anos, sendo a maioria do sexo feminino (60%). Em termos de habilitações prevalece o ensino secundário ou frequência do ensino superior, grupo no qual se enquadram todos os indivíduos. Os professores são a posição hierárquica de 40% dos inquiridos. Apenas uma das 5 pessoas tem funções de chefia.

Tabela 15

Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Grupos e Sub Grupos

Grupo	Sub-Grupo	Frequência (F_i)	Percentagem (f_i)	Percentagem acumulada (cum f_i)
Idade	até 30 anos	5	100,0	100,0
Sexo	masculino	2	40,0	40,0
	feminino	3	60,0	100,0
Habilitações	ensino secundário (ou frequência de curso superior)	5	100,0	100,0
Posição	quadros directivos	1	20,0	20,0
	professor	2	40,0	60,0
	repcionista	1	20,0	80,0
	massagista	1	20,0	100,0
Funções de Chefia	Sim	1	20,0	20,0
	Não	4	80,0	100,0

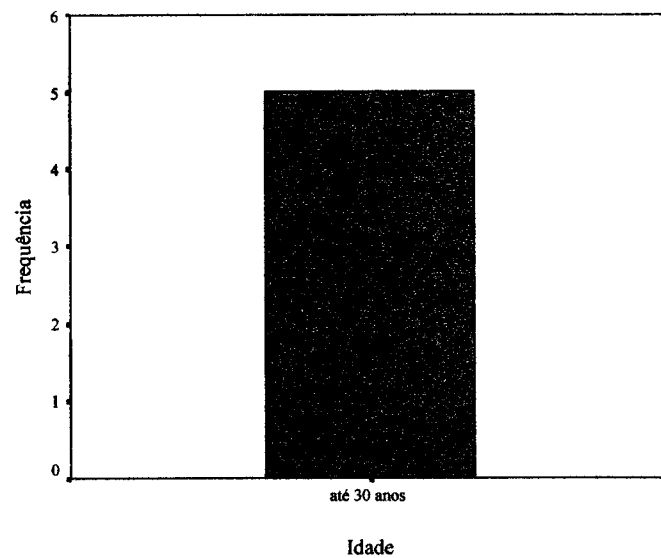


Figura 28. Distribuição da Sub-Amostra de Lagoes por Idade.

Na Figura 28 Podemos ver que em Lagoes todos os indivíduos da amostra têm até 30 anos.

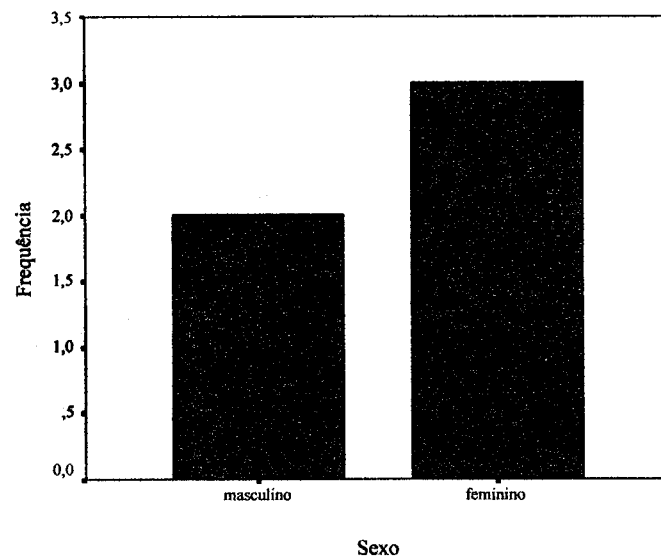


Figura 29. Distribuição da Sub-Amostra de Lagoes por Sexo

Em Lagos, tal como em Lisboa e no Porto, a amostra divide-se quase equitativamente entre Homens e Mulheres (Ver Figura 29).

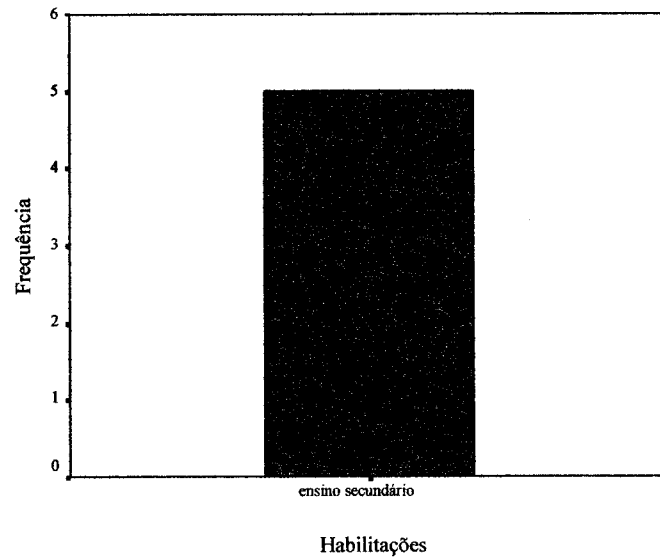


Figura 30. Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Habilitações.

Na Figura 30 vemos que em Lagos todos os inquiridos têm o ensino secundário.

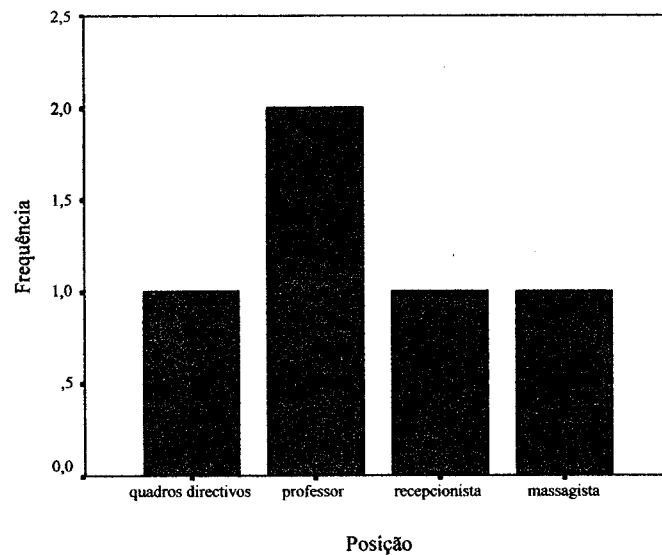


Figura 31. Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Posição Hierárquica.

Em Lagos, Figura 31, vemos que a maioria dos inquiridos são professores. De notar que em Lagos não existem inquiridos polivalentes.

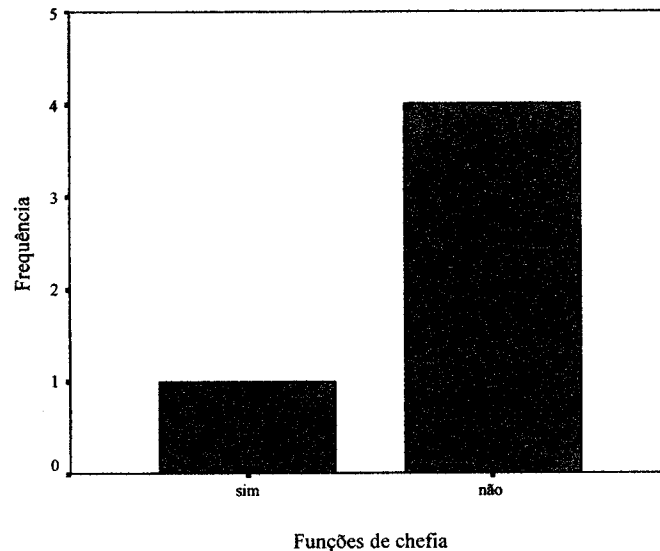


Figura 32. Distribuição da Sub-Amostra de Lagos por Funções de Chefia.

Na Figura 32 vemos que em Lagos só existe um único inquirido com funções de chefia.

2. Instrumentos de Recolha de Dados

2.1 Justificação do Paradigma Quantitativo

“Aprendi ao longo dos últimos quarenta anos que os melhores dados acerca daquilo que se passa no mundo real advém da experiência do mundo real (Schein, 1999, p. xv) ”.

Continuam a existir grandes debates entre os investigadores sobre qual a melhor forma de avaliar a cultura. Neste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa para levar a cabo comparações entre múltiplas culturas. Cameron e Quinn (1999) consideram-

na a melhor abordagem para esse efeito, permitindo múltiplos pontos de vista a serem considerados na avaliação dos atributos da cultura de uma organização.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), o método dos questionários é especialmente adequado para o conhecimento de uma população enquanto tal: as suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores ou as suas opiniões, permitindo quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder a numerosas análises de correlação.

2.2 Descrição dos Instrumentos e Procedimentos para a Obtenção dos Dados

O questionário em anexo foi utilizado por Carochinho (1998), na sua dissertação de mestrado sob o tema: “Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo com base no modelo dos valores contrastantes” sendo constituído por três partes distintas: o questionário FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) destinado a mensurar a cultura organizacional na perspectiva dos valores contrastantes – versão portuguesa de Neves (1994); uma escala de satisfação no trabalho, desenvolvida por Lima, Vala e Monteiro (1995); e uma escala destinada a mensurar o compromisso organizacional através do questionário OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) de Mowday, Steers e Porter (1979), por ser aquele que mais atenção e utilização tem recebido por parte dos diversos investigadores organizacionais na área do compromisso organizacional (Carochinho, 1998). O questionário inclui ainda um conjunto de questões relativas à caracterização sócio-demográfica dos indivíduos inquiridos, às quais foram adaptadas a situação em análise.

2.2.1 O Questionário FOCUS: *First Organizational Culture Unified Search*

O questionário FOCUS é um instrumento baseado no modelo dos valores contrastantes de Quinn et al. (1983) e no modelo do clima organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986). É um instrumento que tem vindo a ser desenvolvido por uma equipa de investigadores organizacionais, estando a parte portuguesa representada pelos Professores Jorge Correia Jesuíno e José Neves (Carochinho, 1998). Está constituído por duas partes: uma descritiva, composta por afirmações sobre aspectos da vida das organizações, destinada a mensurar o clima e outra constituída por quesitos que referenciam normas, valores e pressupostos básicos, relacionados com as vertentes interna e externa da organização, destinada a mensurar a cultura (Neves, 1994).

Neste estudo apenas é utilizada a parte relativa à avaliação da cultura que é constituída por 35 questões distribuídas pelas quatro orientações do modelo dos valores contrastantes: cultura de inovação, cultura de apoio, cultura de objectivos e cultura de regras. No questionário em anexo, as questões 1 a 35 foram retiradas do questionário FOCUS. Em termos de validação, o questionário FOCUS mede o que visa medir, ou seja, as quatro orientações da cultura de empresa preconizadas pelo modelo dos valores contrastantes (Neves e Jesuíno, 1994).

2.2.2 A Escala de Satisfação

“A forma de avaliar a satisfação não é consensual (Carochinho, 1998, p. 70) ”. “Esta escala além de nos fornecer uma avaliação directa da satisfação, fornece-nos ainda uma avaliação de algumas medidas específicas de satisfação (perspectivas de promoção, funcionamento do departamento, remuneração, competência e funcionamento do superior hierárquico e trabalho que realiza) ” (Carochinho, 1998). As questões 36 a 42, do questionário em anexo constituem a escala de satisfação acima referida.

2.2.3 O Questionário OCQ: *Organizational Commitment Questionnaire*

O *Organizational Commitment Questionnaire* foi elaborado por Mowday, Steers e Porter (1979) com o objectivo de avaliar “a força relativa da identificação de um indivíduo com o envolvimento numa organização em particular (Mowday et. al., 1982, p.27). A nível da medida de satisfação, a maioria dos estudos recorre a questionários (Locke, citado em Lima et. al., 1995). O *Organizational Commitment Questionnaire* foi adaptado e validado para a cultura organizacional portuguesa por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998).

Presentemente é um dos instrumentos sobre o qual recai a opção de muitos investigadores organizacionais e tem aplicabilidade *cross cultural* (White, Parks, Gallagher, Tetrault e Wakabayashi, 1995). Aliás, um estudo meta-analítico de Mathieu e Zajac (1990) refere que 90 dos 174 trabalhos analisados utilizaram o OCQ para medir o compromisso organizacional. As questões 43 a 57 do questionário em anexo constituem a escala de compromisso. Para análise dos dados, foram invertidas as pontuações dos itens: 3, 7, 9, 11, 12 e 15, os quais correspondem às questões 45, 49, 51, 53, 54, e 57 do questionário (Ver Anexo B).

3. Procedimentos

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica da literatura, em diversos formatos (livros, teses, artigos, documentos das empresas, etc.), abrangendo os temas da satisfação no trabalho, cultura organizacional e compromisso organizacional, que mais tarde foram aproximados para o ambiente das organizações desportivas e *health clubs*.

O questionário foi entregue individualmente em cada organização e com o apoio de pessoas preparadas para assistirem à administração do mesmo. Avisados sobre os objectivos do estudo através dos responsáveis com funções de chefia, mediante

comunicados internos e reuniões, passou-se à entrega dos questionários junto dos funcionários dos três *health clubs*.

Houve algumas situações em que os funcionários se negaram a cooperar com o presente estudo, alegando falta de disponibilidade e o tamanho exagerado do questionário, não sendo no entanto, significativo.

Os questionários foram aplicados durante os meses de Abril e Maio, dois dos meses de trabalho mais intenso na área do *fitness*; foram entregues pessoalmente a todos os funcionários, sendo salientado o objectivo do trabalho, que, em linhas gerais, se constituía em recolher informações para realizar melhorias no trabalho, bem como a importância da sinceridade das opiniões na identificação da realidade existente.

Nas instruções era pedido aos participantes que, ao responderem, pensassem na sua organização como um todo e não apenas no seu local específico de trabalho, com o objectivo de se obterem percepções globais e não apenas sectoriais.

Para efectuar a análise dos dados recolhidos, procedeu-se num primeiro momento, ao cálculo das escalas de medida que os questionários aplicados permitiam avaliar:

1. Cultura de inovação.
2. Cultura de objectivos.
3. Cultura de apoio.
4. Cultura de regras.
5. Satisfação no trabalho.
6. Compromisso organizacional.

Para este procedimento foi efectuado o cálculo da média aritmética dos itens que compõem as escalas. Foram então utilizados os seguintes procedimentos estatísticos:

1. Estatísticas descritivas: análise de frequências, medidas de tendência central (Média) e de dispersão (Desvio padrão).

2. Correlação (coeficiente de correlação linear de Pearson), que reflecte a extensão de uma relação linear entre dois conjuntos de dados. Foi utilizado este coeficiente de correlação (r) pelo facto das variáveis estudadas serem de tipo quantitativo.

3. Teste de comparação de médias para amostras independentes e amostras emparelhadas para determinar se dois conjuntos de variáveis seriam ou não influenciados por outras características da população estudada.

4. Verificação da fidelidade dos itens do questionários através do *alpha* de Cronbach (coeficiente de consistência interna).

Os cálculos foram efectuados, utilizando o software SPSS, versão 10.0 para ambiente Windows.

RESULTADOS

Nesta secção apresentaremos inicialmente a análise de fidelidade dos itens das escalas propostas através do *alpha* de Cronbach. Será depois apresentada cada uma das dimensões estudadas em separado: cultura organizacional, satisfação no trabalho e compromisso organizacional. Em cada uma das dimensões, serão apresentados em primeiro lugar os resultados obtidos no universo dos 3 *health clubs* considerados e só depois, os resultados obtidos em cada uma das zonas de implantação: Porto, Lisboa e Lagos. Em seguida, serão apresentadas as correlações entre as dimensões estudadas, seguindo-se as correlações entre essas dimensões e as variáveis sócio-demográficas.

1. Análise de Fidelidade das Escalas do Questionário

1.1 Consistência Interna da Escala da Cultura Organizacional

Tabela 16

Itens do Questionário Relativos à Cultura Organizacional – FOCUS

Coeficientes de fidelidade	Objectivos	Inovação	Apoio	Regras
N	58,0	58,0	58,0	58,0
Número de itens	8	7	10	10
<i>Alpha</i>	0,8876	0,6071	0,9317	0,9101

Procurou-se avaliar a consistência interna das sub-escalas da cultura organizacional através do *alpha* de Cronbach. Relativamente às 4 orientações da cultura, os valores *alpha* encontrados, variaram entre 0,6071 para a orientação inovação e 0,9317 para a orientação apoio (Ver Tabela 16). Verificou-se assim, existir uma elevada

consistência interna relativamente às sub-escalas da orientação, apoio e regras, exceptuando-se a orientação inovação. Por esse motivo, procuramos averiguar dentro da sub-escala da inovação quais os itens que mais contribuíram para essa fraca consistência. Assim, no Tabela 17, são apresentados os itens *alpha* caso cada um dos itens fosse eliminado. Verificamos que não existe um item particular com uma grande contribuição para a consistência encontrada nessa sub-escala.

Tabela 17

Consistência Interna da Sub-Escala Inovação

Nº do item no questionário	Correlação múltipla ao quadrado	<i>Alpha</i> se item eliminado
1	0,1946	0,6105
10	0,4242	0,4867
14	0,4229	0,5575
17	0,3085	0,5688
30	0,1189	0,6288
32	0,2470	0,6055
34	0,4668	0,5073

1.2 Consistência Interna da Escala de Satisfação no Trabalho

Tabela 18

Consistência Interna da Escala da Satisfação

Coefficientes de fidelidade	Satisfação
N	58,0
Número de itens	7
<i>Alpha</i>	0,8572

Verificou-se igualmente a consistência interna da escala da satisfação no trabalho. Encontramos assim, um *alpha* de 0,8572 (Ver Tabela 18), o que demonstra uma elevada consistência interna da escala de satisfação no trabalho.

1.3 Consistência Interna da Escala de Compromisso Organizacional

Tabela 19

Consistência Interna da Escala do Compromisso Organizacional

Coeficientes de fidelidade	Compromisso
N	58
Número de itens	15
<i>Alpha</i>	0,6738

Verificou-se uma consistência interna fraca (*alpha* = 0,6738) na escala do compromisso organizacional do questionário utilizado (Ver Tabela 19). Também aqui se procurou verificar se existia um item responsável por essa situação. Na Tabela 20 podemos verificar que o item 53 (“Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização”) foi o que mais contribuiu para essa falta de consistência, apresentando um *alpha* de 0,7429, caso fosse eliminado. Depois seguem-se os itens 45 “Sinto muito pouca lealdade para com esta organização” e 49 “Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar” com *alpha* = 0,7028 e *alpha* = 0,7011 respectivamente.

Tabela 20

Alpha se o Item Fosse Eliminado

Nº do Item no Questionário	Correlação múltipla ao quadrado	Alpha se Item Eliminado	Escala de Variância se Item Eliminado	Item Corrigido Correlação Total
43	0,5934	0,6528	63,2659	0,3954
44	0,7307	0,6295	59,5741	0,6217
45	0,4252	0,7028	64,6912	0,0366
46	0,5037	0,6437	55,2477	0,3787
47	0,5063	0,6284	58,4126	0,5476
48	0,7370	0,6215	57,9637	0,6392
49	0,2820	0,7011	67,9698	0,0453
50	0,7088	0,6276	57,4725	0,5178
51	0,5890	0,6477	58,6101	0,3549
52	0,7239	0,6261	58,3872	0,5852
53	0,6343	0,7429	76,8820	0,4311
54	0,5399	0,6375	57,2680	0,4206
55	0,2057	0,6911	62,9365	0,1043
56	0,6328	0,6317	58,3509	0,4984
57	0,4741	0,6506	62,5106	0,3927

2. Cultura Organizacional

2.1 Análise da Cultura no Universo de *Health clubs* Considerado

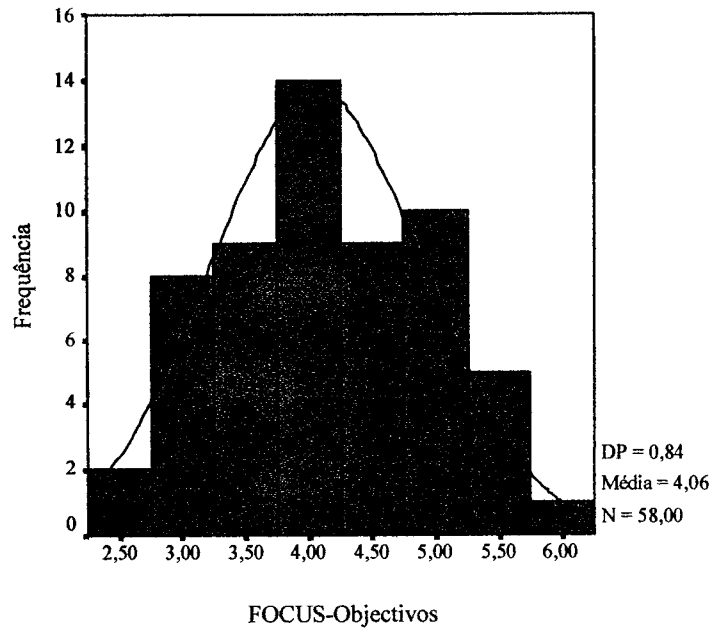


Figura 33. Frequências da Cultura de Objectivos

Na Figura 33, apresentam-se os resultados dos itens do questionário da orientação da cultura relativa aos objectivos. Verifica-se uma média de 4,06, para um desvio padrão de 0,84.

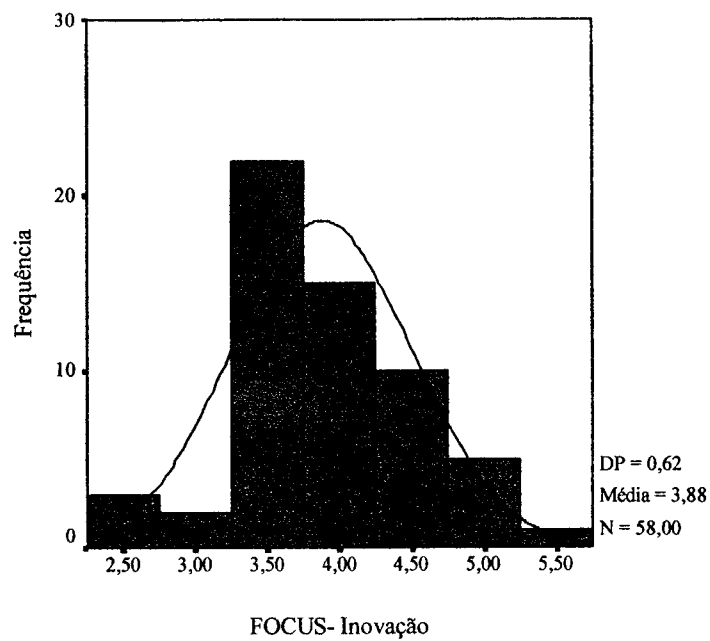


Figura 34. Frequências da Cultura de Inovação

Na Figura 34 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação inovação, sendo a média de 3,88 e o desvio padrão de 0,62.

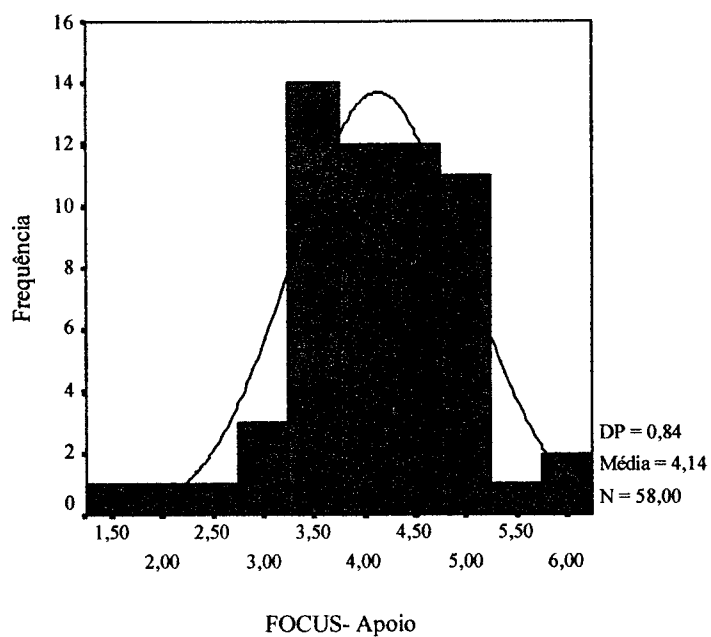


Figura 35. Frequências da Cultura de Apoio.

Na Figura 35 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação apoio, sendo a média de 4,14 e o desvio padrão de 0,84.

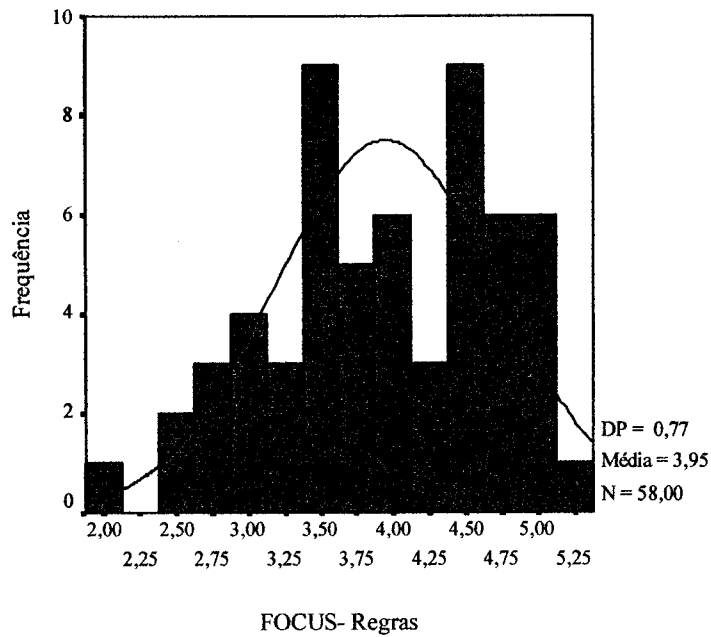


Figura 36. Frequências da Cultura de Regras

Na Figura 36 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação regras, sendo a média de 3,95 e o desvio padrão de 0,77.

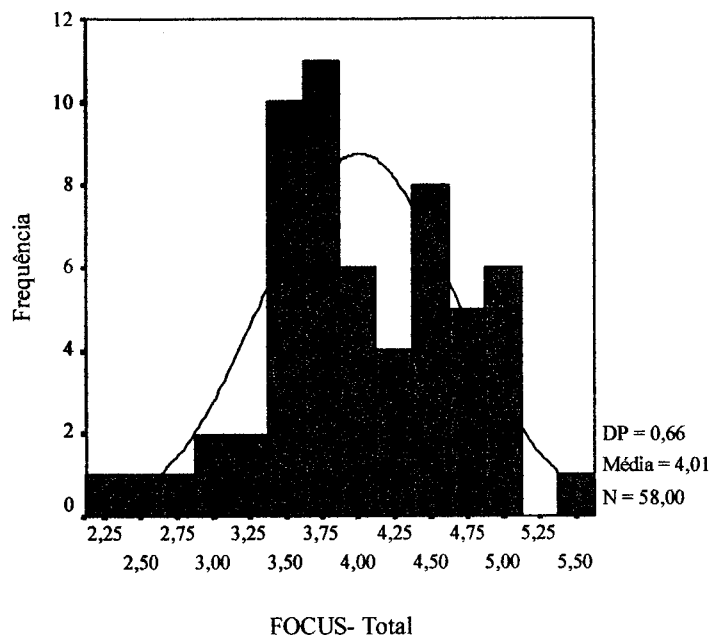


Figura 37. Frequências de Todos os Itens do Questionário FOCUS

Na Figura 37 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens do questionário relativos à cultura organizacional, sendo a média de 4,01 e o desvio padrão de 0,66.

2.2 Cultura Organizacional na Sub-Amostra do Porto

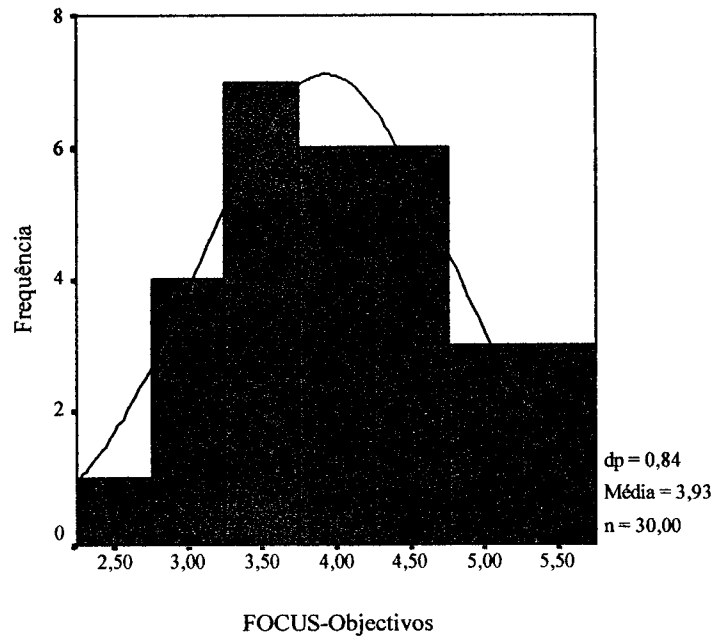


Figura 38. Frequências da Cultura de Objectivos na Sub-Amostra do Porto.

Na Figura 38 apresentam-se as frequências relativamente à orientação objectivos obtidas no Porto, sendo a média de 3,93 e o desvio padrão de 0,84.

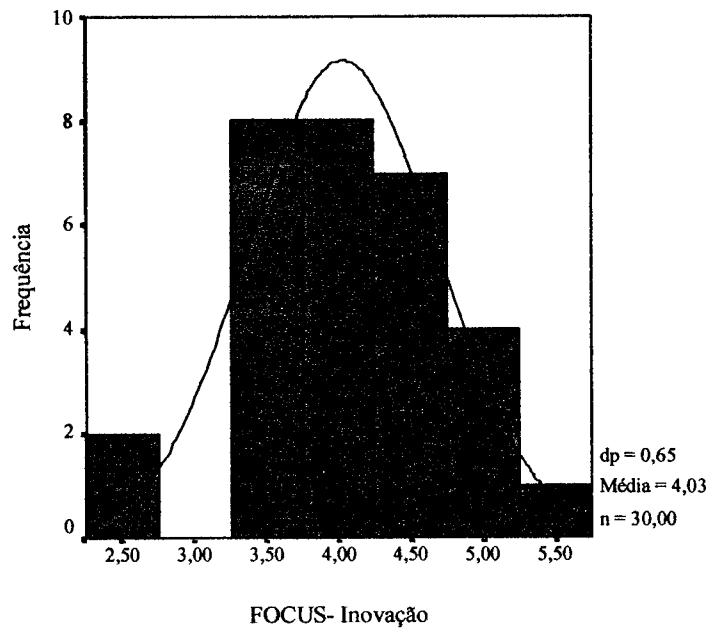


Figura 39. Frequências da Cultura de Inovação na Sub-Amostra do Porto.

Na Figura 39 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação inovação no Porto, sendo a média de 4,03 e o desvio padrão de 0,65.

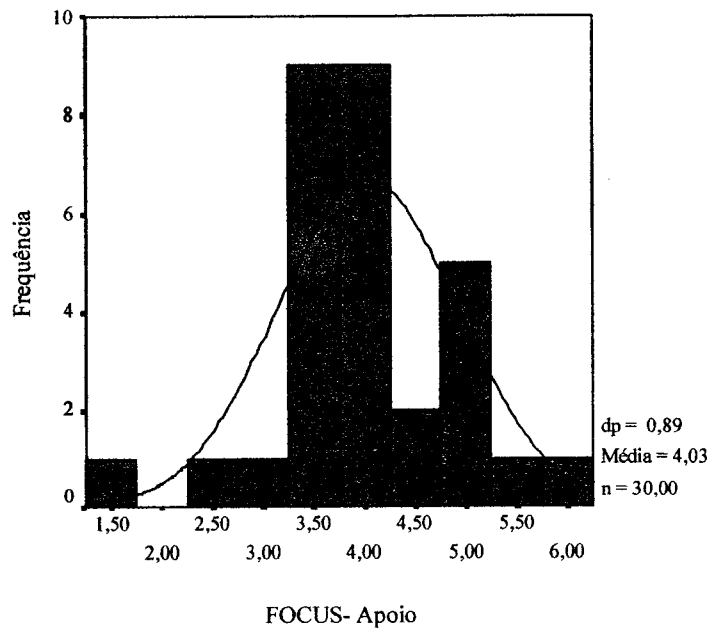


Figura 40. Frequências da Cultura de Apoio na Sub-Amostra do Porto.

Na Figura 40 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação apoio no Porto, sendo a média de 4,03 e o desvio padrão de 0,89.

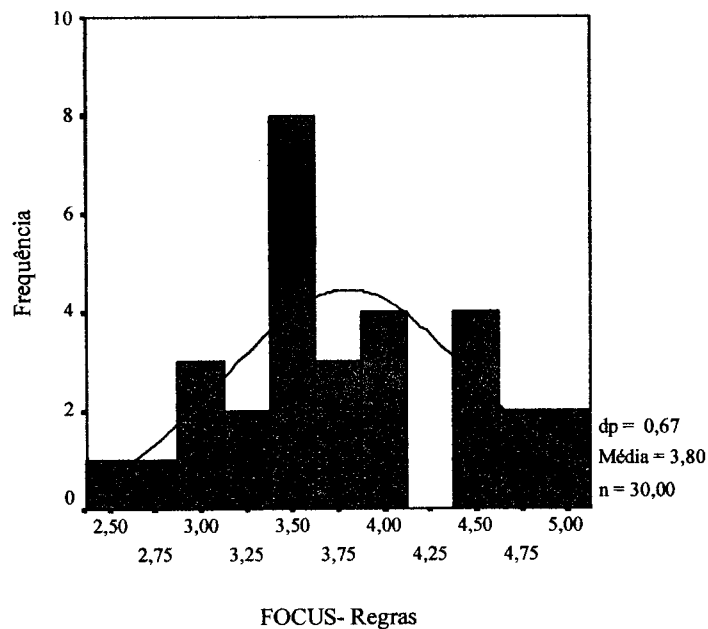


Figura 41. Frequências da Cultura de Regras na Sub-Amostra do Porto.

Na Figura 41 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação regras no Porto, sendo a média de 3,80 e o desvio padrão de 0,67.

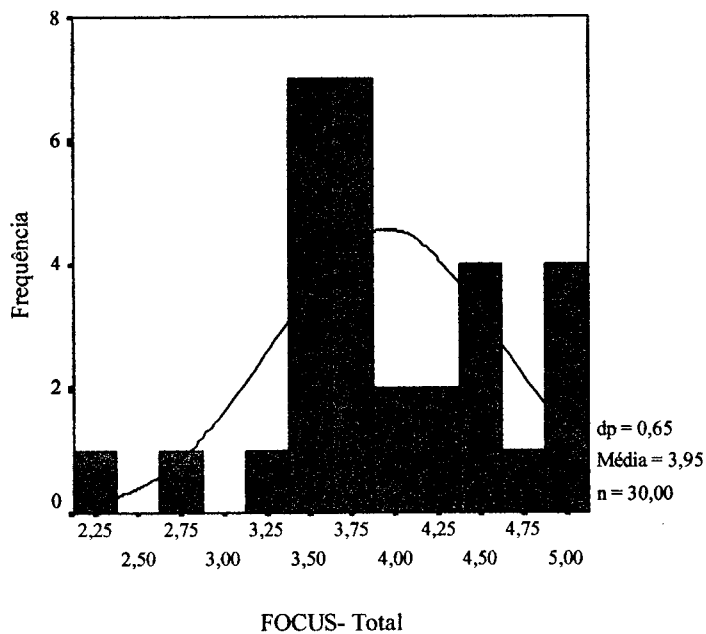


Figura 42. Frequências de Todos os Itens do Questionário FOCUS na Sub-Amostra do Porto.

Na Figura 42 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens relativos à cultura organizacional no Porto, sendo a média de 3,95 e o desvio padrão de 0,65.

2.3 Cultura Organizacional na Sub-Amostra de Lisboa

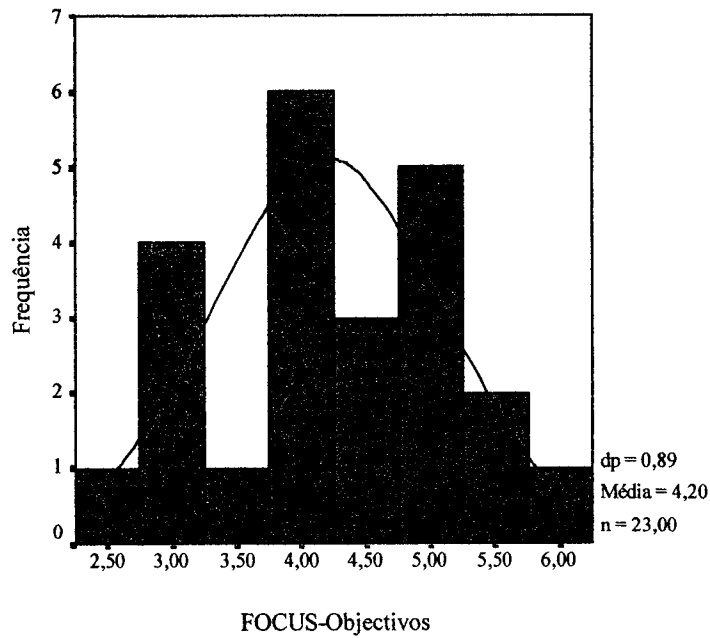


Figura 43. Frequências da Cultura de Objectivos na Sub-Amostra de Lisboa.

Na Figura 43 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação objectivos em Lisboa, sendo a média de 4,20 e o desvio padrão de 0,89.

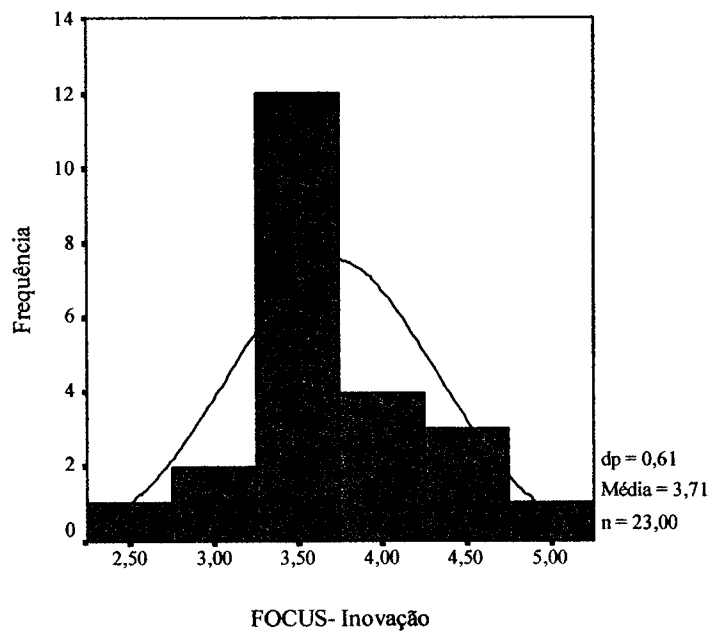


Figura 44. Frequências da Cultura de Inovação na Sub-Amostra de Lisboa.

Na Figura 44 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação inovação em Lisboa, sendo a média de 3,71 e o desvio padrão de 0,61.

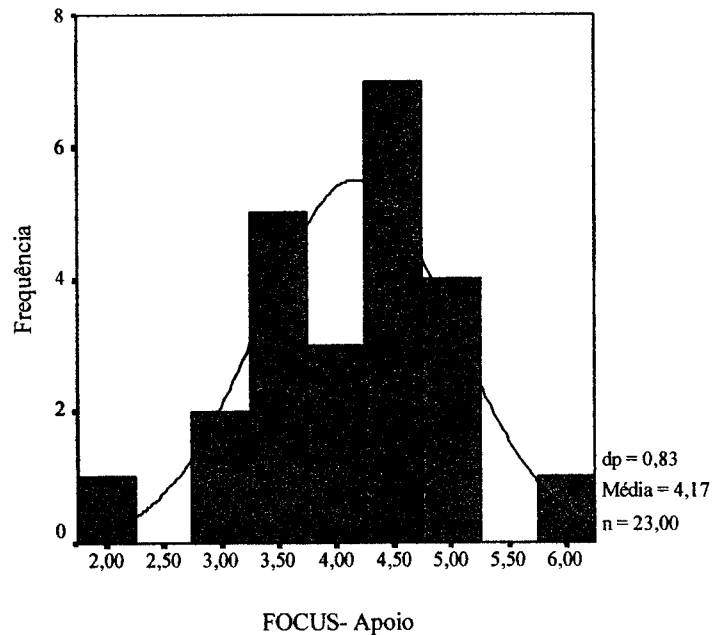


Figura 45. Frequências da Cultura de Apoio na Sub-Amostra de Lisboa.

Na Figura 45 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação apoio em Lisboa, sendo a média de 4,17 e o desvio padrão de 0,83.

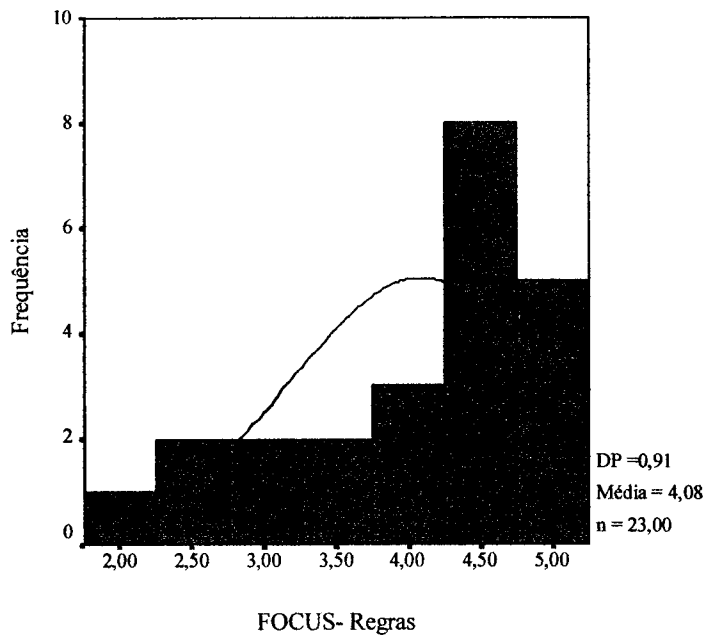


Figura 46. Frequências da Cultura de Regras na Sub-Amostra de Lisboa.

Na Figura 46 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação regras, sendo a média de 4,08 e o desvio padrão de 0,91.

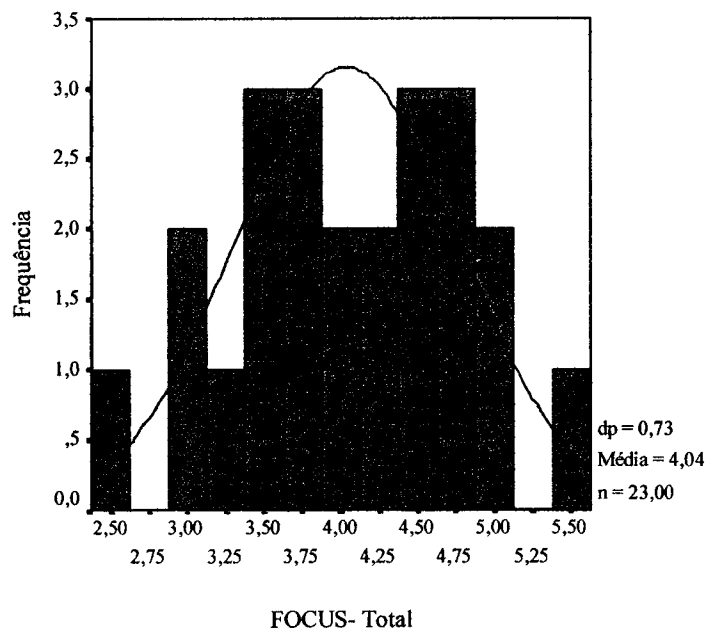


Figura 47. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Cultura na Sub-Amostra de Lisboa.

Na Figura 47 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens relativos à cultura organizacional em Lisboa, sendo a média de 4,04 e o desvio padrão de 0,73.

2.4 Cultura Organizacional na Sub-Amostra de Lagos

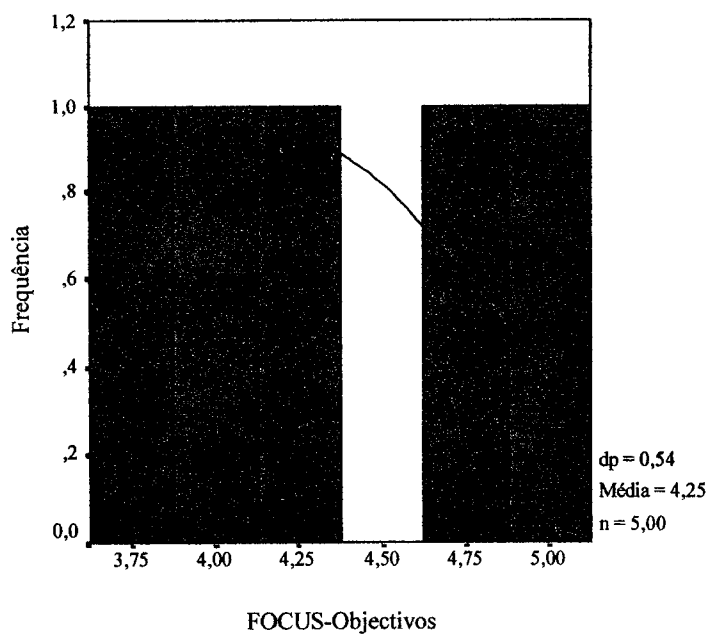


Figura 48. Frequências da Cultura de Objectivos na Sub-Amostra Lagos.

Na Figura 48 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação objectivos em Lagos, sendo a média de 4,25 e o desvio padrão de 0,54.

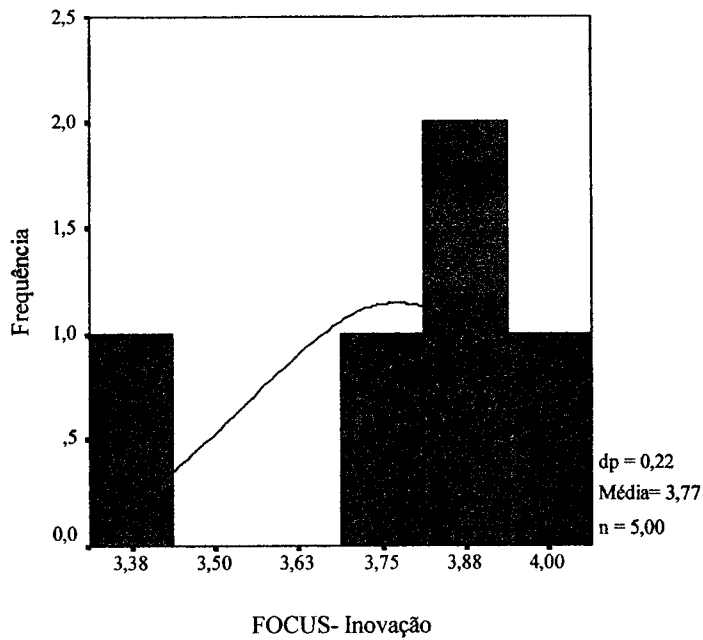


Figura 49. Freqüências da Cultura de Inovação na Sub-Amostra de Lagos.

Na Figura 49 apresentam-se as freqüências obtidas relativamente à orientação inovação em Lagos, sendo a média de 3,77 e o desvio padrão de 0,22.

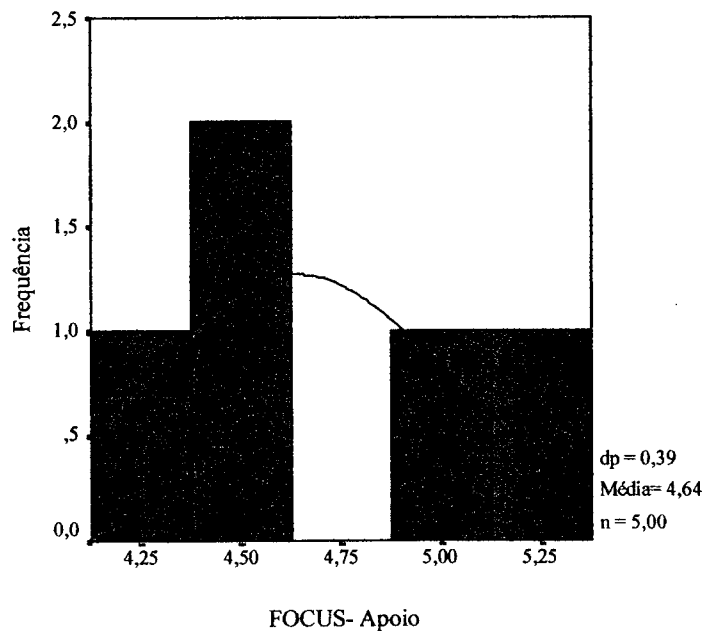


Figura 50. Freqüências da Cultura de Apoio na Sub-Amostra de Lagos.

Na Figura 50 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação apoio em Lagos, sendo a média de 4,64 e o desvio padrão de 0,39.

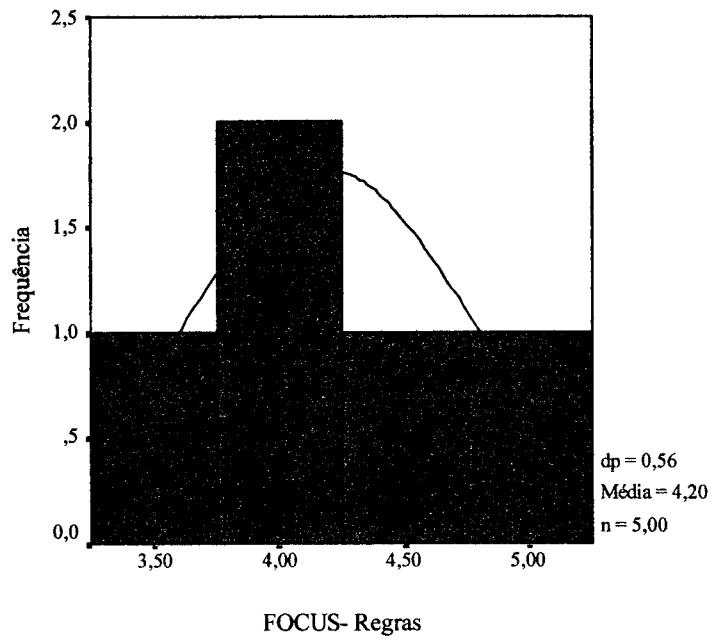


Figura 51. Frequências da Cultura de Regras na Sub-Amostra de Lagos.

Na Figura 51 apresentam-se as frequências obtidas relativamente à orientação regras em Lagos, sendo a média de 4,20 e o desvio padrão de 0,56.

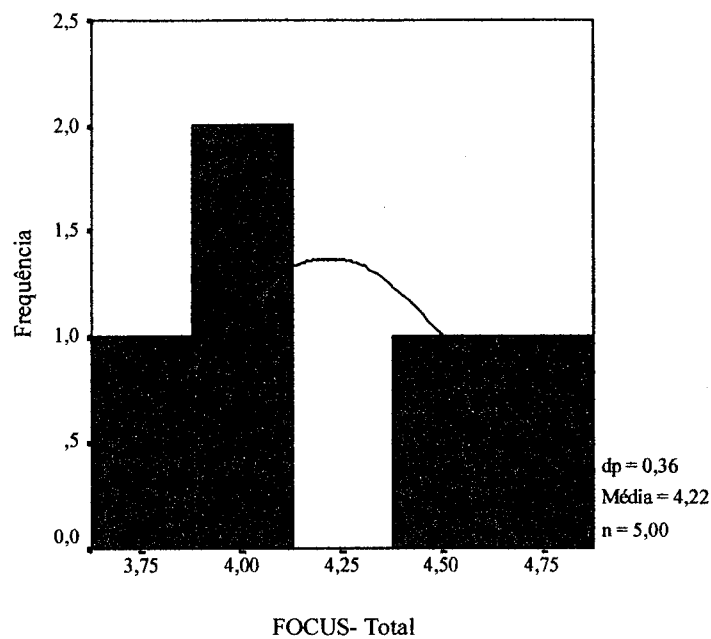


Figura 52. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Cultura na Sub-Amostra de Lagos.

Na Figura 52 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens relativos à cultura organizacional em Lagos, sendo a média de 4,22 e o desvio padrão de 0,36.

Tabela 21

Resumo Comparativo das Médias da Cultura Organizacional

	Total <i>Health clubs</i> (N=58)		Porto (n=30)		Lisboa (n=23)		Lagos (n=5)	
	Média	DP	média	dp	média	dp	Média	dp
Objectivos	4,06	0,84	3,93	0,84	4,20	0,89	4,25	0,54
Inovação	3,88	0,62	4,03	0,65	3,71	0,61	3,77	0,22
Apoio	4,14	0,84	4,03	0,89	4,17	0,83	4,64	0,39
Regras	3,95	0,77	3,80	0,67	4,08	0,91	4,20	0,56
Total	4,01	0,66	3,95	0,65	4,04	0,73	4,22	0,36

Na Tabela 21 podemos confrontar a percepção cultural total e a individual de cada *health club* analisado. Verificou-se que no total, a orientação apoio e a orientação objectivos tiveram médias mais elevadas, facilmente visíveis na ilustração gráfica da Figura 53.

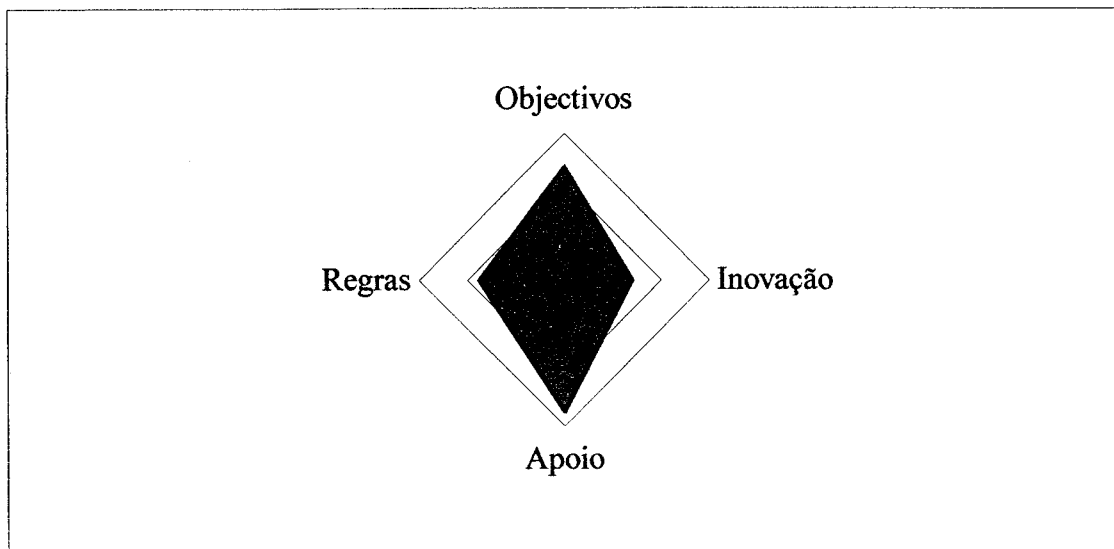


Figura 53. Percepção da Cultura no Universo de *Health clubs* Considerado.

No Porto, destaca-se a inferior média obtida na orientação regras, nitidamente perceptível na Figura 54.

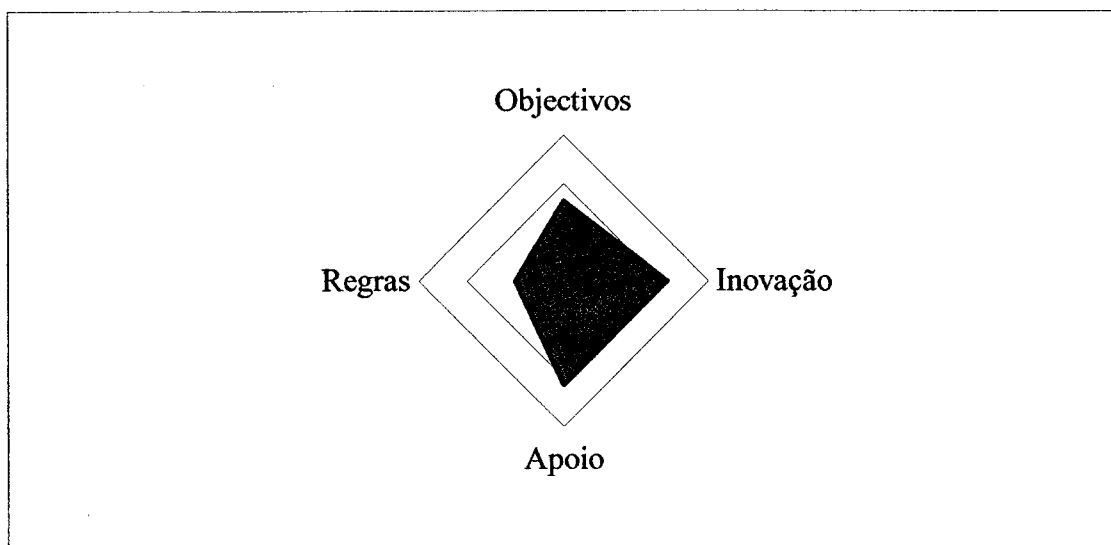


Figura 54. Percepção da Cultura na Sub-Amostra do Porto

Quanto a Lisboa, apresenta um valor médio da orientação inovação mais baixo quando comparado com as restantes orientações. Na Figura 55 pode visualizar-se essa situação.

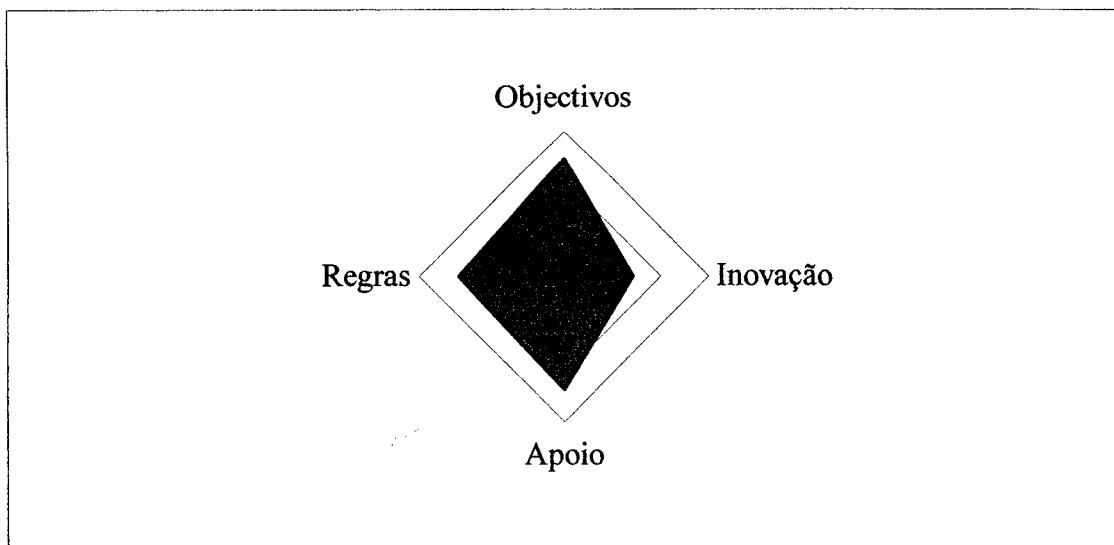


Figura 55. Percepção da Cultura na Sub-Amostra de Lisboa

Lagos apresenta os valores mais elevados (Ver Figura 56), mantendo a tendência de Lisboa no tocante à orientação inovação. A média total mais elevada da percepção da cultura é a de Lagos, sendo a mais baixa a do Porto.

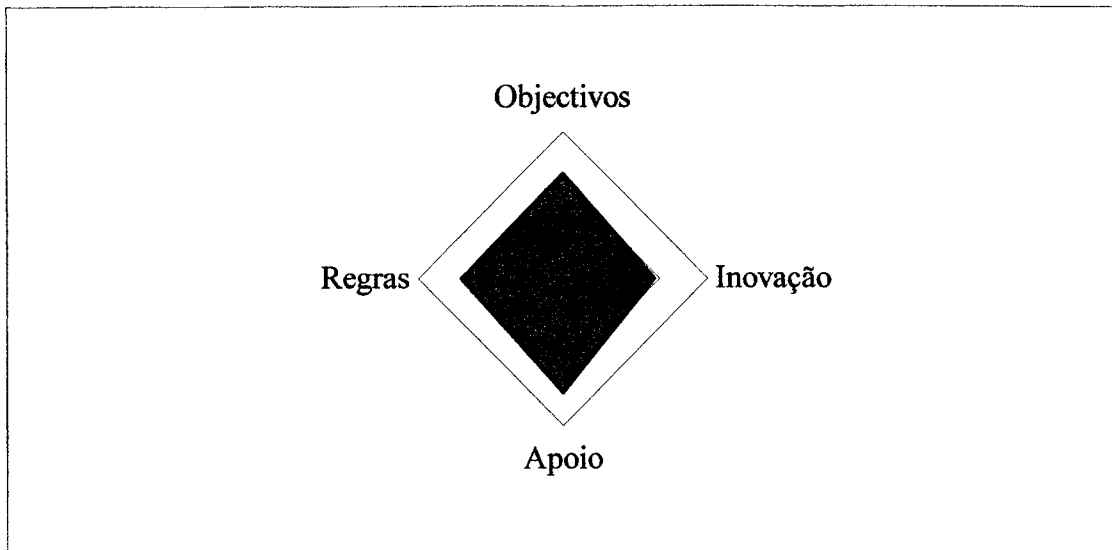


Figura 56. Percepção da Cultura na Sub-Amostra de Lagos.

3. Satisfação no Trabalho

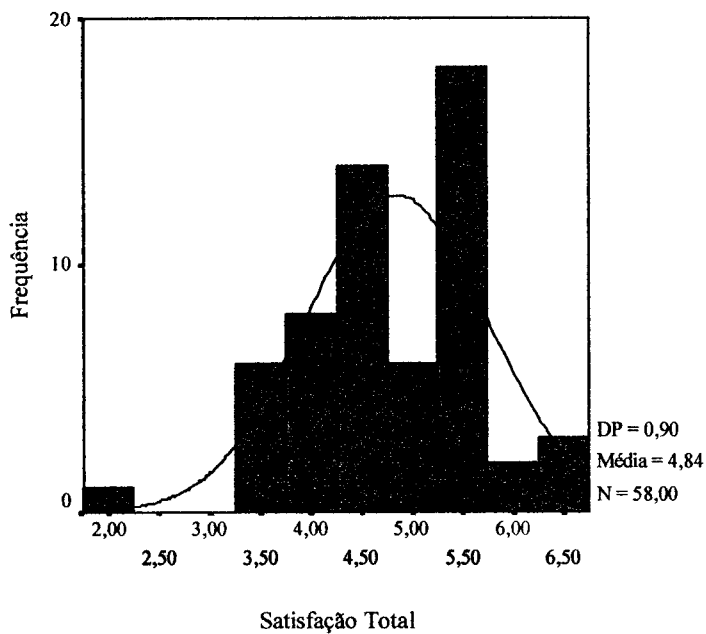


Figura 57. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Satisfação no Trabalho.

Na Figura 57 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens relativos à satisfação no trabalho no universo considerado dos 3 *health clubs* (N=58), sendo a média de 4,84 e o desvio padrão de 0,90.

3.1 Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra do Porto

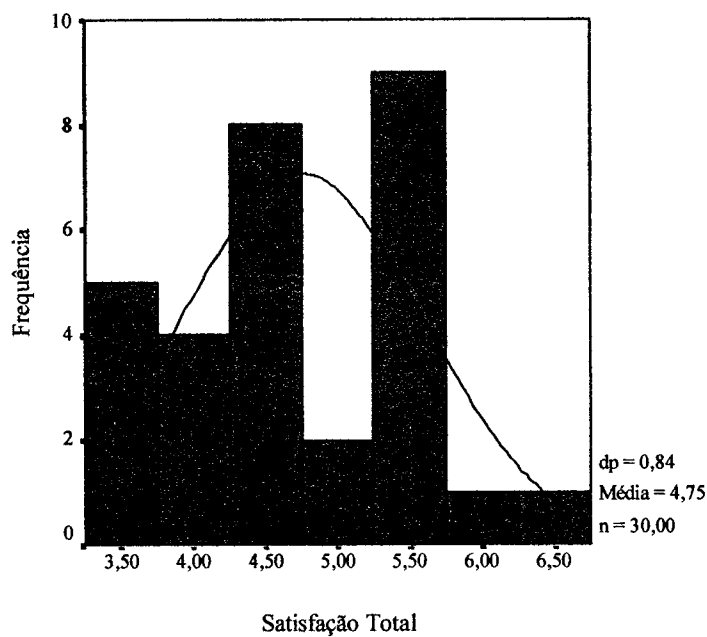


Figura 58. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra do Porto.

Na Figura 58 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens relativos à satisfação no trabalho no Porto (N=30), sendo a média de 4,75 e o desvio padrão de 0,84.

3.2 Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra de Lisboa

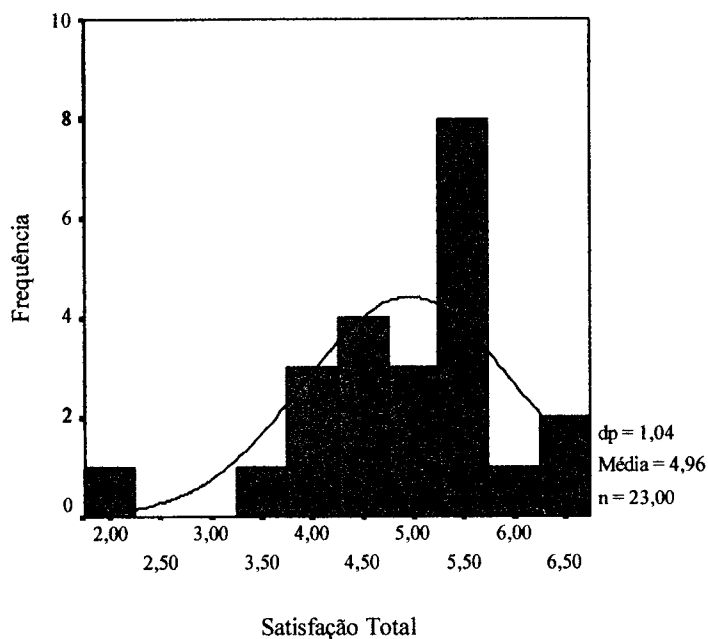


Figura 59. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra de Lisboa.

Na Figura 59 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens relativos à satisfação no trabalho em Lisboa (N=23), sendo a média de 4,96 e o desvio padrão de 1,04.

3.3 Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra de Lagos

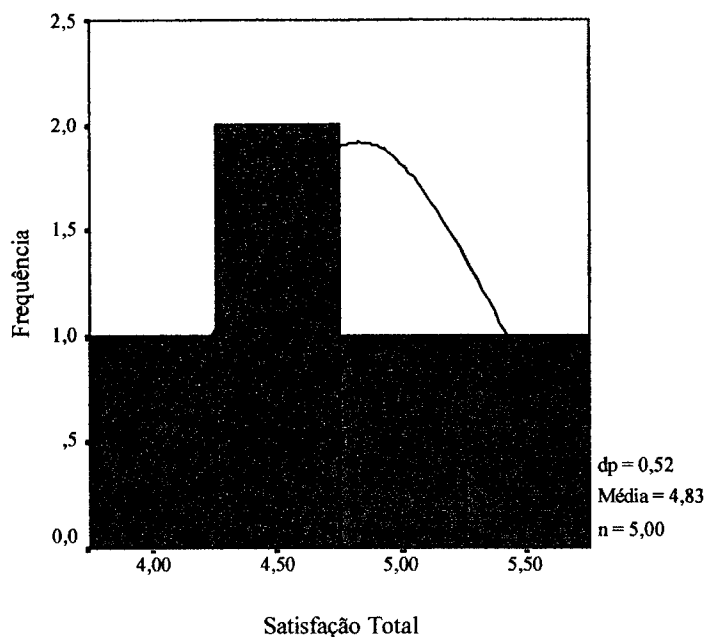


Figura 60. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos à Satisfação no Trabalho na Sub-Amostra de Lagos.

Na Figura 60 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens relativos à satisfação no trabalho em Lagos ($n=5$), sendo a média de 4,83 e o desvio padrão de 0,52.

Tabela 22

Resumo das Médias de Satisfação no Trabalho

Total (N=58)		Porto (n=30)		Lisboa (n=23)		Lagos (n=5)	
Média	DP	média	dp	média	dp	média	dp
4,84	0,90	4,75	0,84	4,96	1,04	4,83	0,52

A Tabela 22 apresenta uma comparação das médias obtidas em termos de satisfação no trabalho nas 3 empresas analisadas. O valor mais elevado foi obtido em

Lisboa (média = 4,96), no entanto essa empresa apresentou o desvio padrão mais elevado (DP = 1,04). O valor mais baixo foi apresentado pelo Porto (média = 4,75), sendo Lagos a empresa que mais se aproximou da média total das 3 empresas com uma média de 4,83. Podemos visualizar essas diferenças no gráfico da Figura 61.

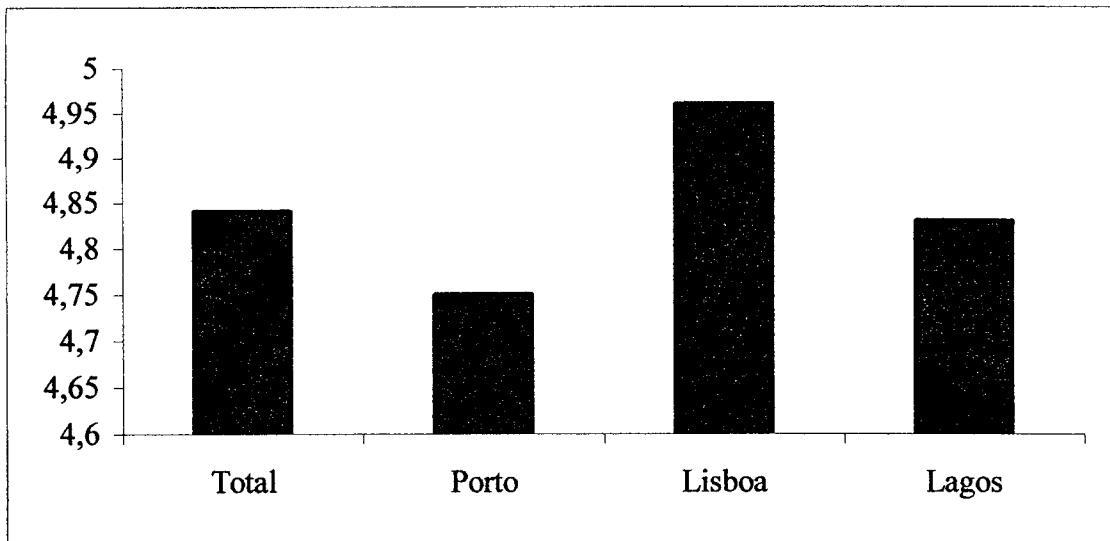


Figura 61. Gráfico Comparativo das Médias de Satisfação no Trabalho.

Tabela 23

Contribuição das Várias Dimensões da Escala de Satisfação Para a Satisfação Geral

Itens	ST_36	ST_37	ST_38	ST_39	ST_40	ST_41	ST_42	ST Total
ST_36	1,000							
ST_37	0,270*	1,000						
ST_38	0,349**	0,603**	1,000					
ST_39	0,429**	0,399**	0,317*	1,000				
ST_40	0,290*	0,632**	0,621**	0,403**	1,000			
ST_41	0,659**	0,389**	0,383**	0,451**	0,283*	1,000		
ST_42	0,694**	0,562**	0,619**	0,550**	0,601**	0,695**	1,000	
ST Total	0,716**	0,724**	0,749**	0,694**	0,721**	0,732**	0,894**	1,000

Nota 1. * Correlação significativa para 0.05 (bicaudal). ** Correlação significativa para 0.01 (bicaudal).

Nota 2. ST_# Corresponde ao item da parte do questionário relativa à satisfação no trabalho.

Na Tabela 23, apresentam-se os índices de correlação entre os vários itens que compõem a escala da satisfação, verificando-se que todas as relações têm significado estatístico, não se apresentando um item com uma destacada contribuição para a satisfação geral no trabalho.

4. Compromisso Organizacional

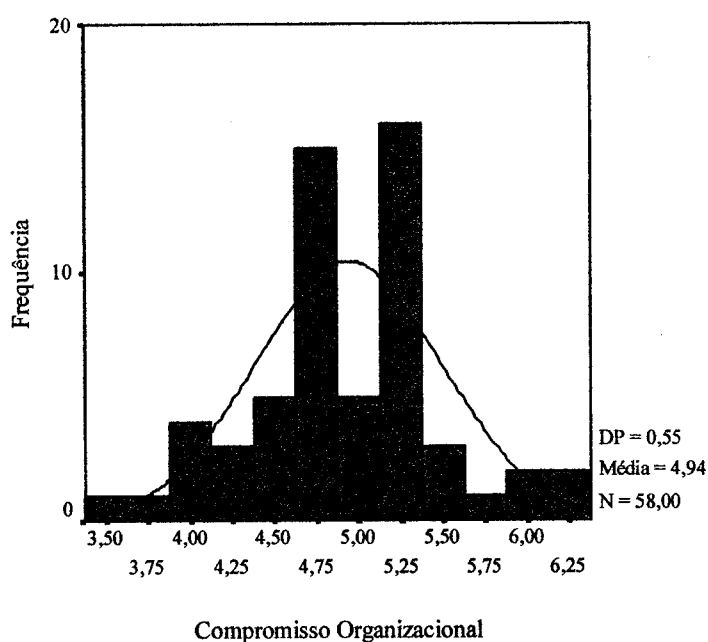


Figura 62. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos ao Compromisso Organizacional.

Na Figura 62 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens do questionário relativos ao compromisso organizacional nos 3 *health clubs* (N=58), sendo a média de 4,94 e o desvio padrão de 0,55.

4.1 Compromisso Organizacional na Sub-Amostra do Porto

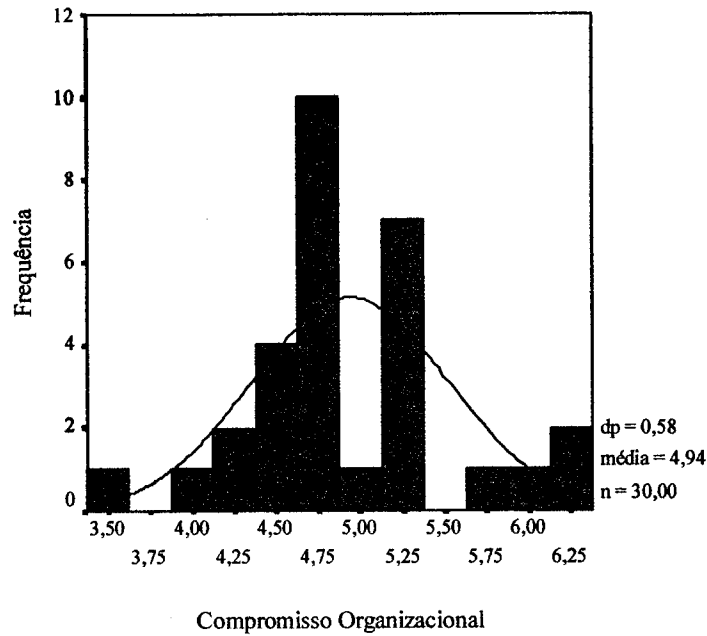


Figura 63. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos ao Compromisso Organizacional na Sub-Amostra do Porto.

Na Figura 63 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens do questionário relativos ao compromisso organizacional no Porto ($n=30$), sendo a média de 4,94 e o desvio padrão de 0,58.

4.2 Compromisso Organizacional na Sub-Amostra de Lisboa

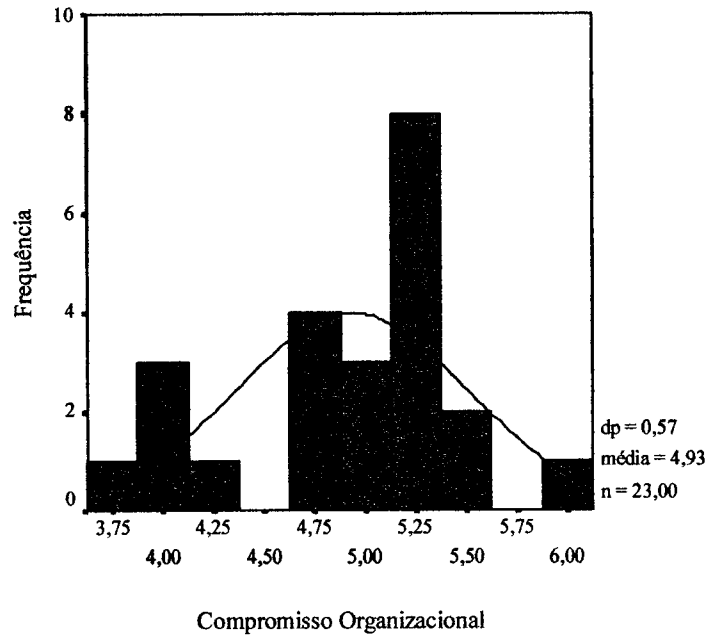


Figura 64. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos ao Compromisso Organizacional na Sub-Amostra de Lisboa.

Na Figura 64 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens do questionário relativos ao compromisso organizacional em Lisboa ($n=23$), sendo a média de 4,93 e o desvio padrão de 0,57.

4.3 Compromisso Organizacional na Sub-Amostra de Lagos

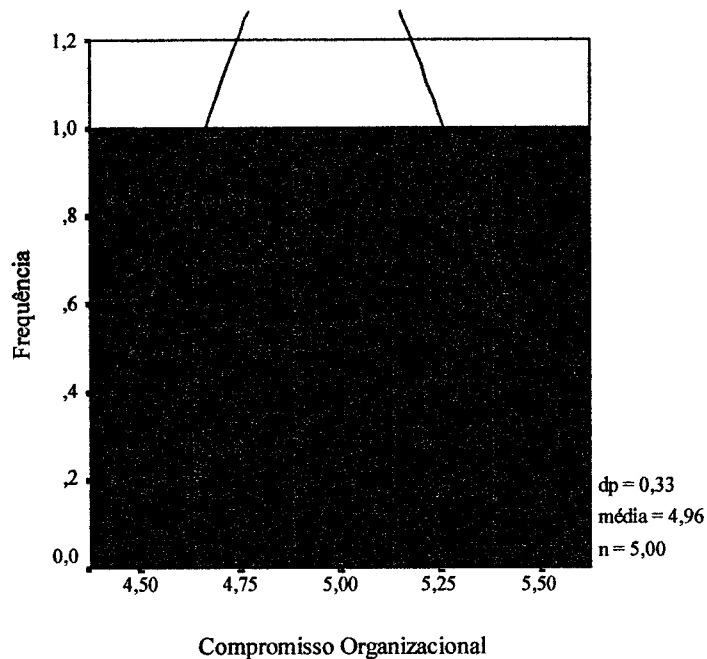


Figura 65. Frequências da Totalidade dos Itens do Questionário Relativos ao Compromisso Organizacional na Sub-Amostra de Lagos.

Na Figura 65 apresentam-se as frequências obtidas na totalidade dos itens do questionário relativos ao compromisso organizacional em Lagos ($n=5$), sendo a média obtida de 4,96 e o desvio padrão de 0,33.

Tabela 24

Resumo do Compromisso Organizacional

Total (N=58)		Porto (n=30)		Lisboa (n=23)		Lagos (n=5)	
Média	DP	média	dp	média	dp	média	dp
4,94	0,55	4,94	0,58	4,93	0,57	4,96	0,33

A Tabela 24 apresenta uma comparação das médias obtidas em termos de compromisso organizacional nas 3 empresas analisadas. Os valores obtidos foram muito idênticos, sendo apenas a média de Lagos (4,96), ligeiramente superior às restantes (Porto = 4,94; Lisboa = 4,93). Estas últimas são idênticas à média total das 3 empresas. Estas diferenças podem ser observadas na representação gráfica da Figura 66.

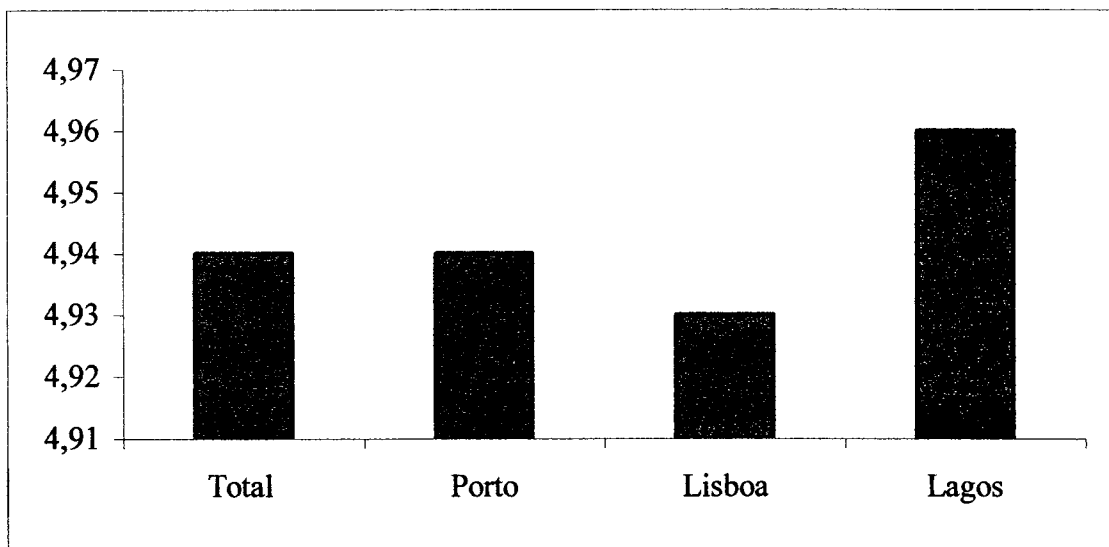


Figura 66. Gráfico Comparativo das Médias do Compromisso Organizacional.

5. Relações Obtidas Entre as Dimensões Estudadas

Na Tabela 25 apresentam-se as correlações entre as 4 orientações da cultura, o total da cultura, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Podemos verificar uma correlação significativa entre todas as orientações da cultura, bem como entre o valor total da cultura e as 4 orientações. A satisfação no trabalho correlaciona-se significativamente com o compromisso organizacional e todas as orientações da cultura, com excepção da cultura de inovação. O compromisso organizacional correlaciona-se

significativamente com a satisfação no trabalho e todas as orientações da cultura. No entanto, o grau de significância é de 0,01 em oposição dos 0,05 das restantes correlações.

Tabela 25

Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional no Universo Considerado (N=58)

Correlação Pearson	Objectivos	Inovação	Apoio	Regras	FOCUS-Total	Satisfação	Compromisso
Objectivos	1,000						
Inovação	0,436**	1,000					
Apoio	0,833**	0,496**	1,000				
Regras	0,892**	0,357**	0,706**	1,000			
FOCUS-Total	0,947**	0,637**	0,908**	0,886**	1,000		
Satisfação	0,559**	0,165	0,533**	0,390**	0,501**	1,000	
Compromisso	0,563**	0,297*	0,657**	0,377**	0,569**	0,595**	1,000

Nota. * Correlação significativa para 0.05 (bicaudal). ** Correlação significativa para 0.01 (bicaudal).

Tabela 26

Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional na Zona de Implementação do Porto (n=30)

Correlação Pearson	Objectivos	Inovação	Apoio	Regras	FOCUS-Total	Satisfação	Compromisso
Objectivos	1,000						
Inovação	0,324	1,000					
Apoio	0,852**	0,575**	1,000				
Regras	0,896**	0,226	0,798**	1,000			
FOCUS-Total	0,922**	0,608**	0,963**	0,873**	1,000		
Satisfação	0,700**	0,108	0,483**	0,709**	0,599**	1,000	
Compromisso	0,799**	0,295	0,762**	0,784**	0,791**	1,545**	1,000

Nota. ** Correlação significativa para 0.01 (bicaudal).

Na Tabela 26 apresentam-se as correlações entre as 4 orientações da cultura, o total da cultura, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional no *health club* do Porto. As correlações entre as escalas apresentadas na Tabela têm significado estatístico com excepção da correlação entre a componente inovação e a componente objectivos da cultura organizacional, da correlação entre a cultura de regras e a cultura de inovação, e entre esta última e a satisfação no trabalho e entre o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho.

Tabela 27

Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional na Zona de Implementação de Lisboa (n=23)

Correlação Pearson	Objectivos	Inovação	Apoio	Regras	FOCUS-Total	Satisfação	Compromisso
Objectivos	1,000						
Inovação	0,750**	1,000					
Apoio	0,820**	0,533**	1,000				
Regras	0,897**	0,685**	0,625**	1,000			
FOCUS-Total	0,981**	0,808**	0,847**	0,912**	1,000		
Satisfação	0,476*	0,342	0,660**	0,153	0,456*	1,000	
Compromisso	0,332	0,331	0,556**	0,024	0,339	0,684**	1,000

Nota. * Correlação significativa para 0.05 (bicaudal). ** Correlação significativa para 0.01 (bicaudal).

Na Tabela 27 apresentam-se as correlações entre as 4 orientações da cultura, o total da cultura, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional no *health club* de Lisboa. Pudemos verificar uma correlação significativa entre todas as escalas apresentadas na Tabela à excepção da correlação entre o compromisso organizacional e a cultura de objectivos, a satisfação no trabalho e a cultura de inovação, o compromisso

organizacional e a cultura de inovação, o compromisso organizacional e a cultura de regras, a satisfação no trabalho e a cultura de regras e o compromisso organizacional e a totalidade da cultura organizacional, ou seja, o compromisso organizacional apenas apresenta uma correlação significativa com uma das orientações da cultura, a orientação apoio.

Tabela 28

Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional na Zona de Implementação de Lagos (n=5)

Correlação Pearson	Objectivos	Inovação	Apoio	Regras	FOCUS-Total	Satisfação	Compromisso
Objectivos	1,000						
Inovação	0,189	1,000					
Apoio	0,909*	0,261	1,000				
Regras	0,858	-0,264	0,820	1,000			
FOCUS-Total	0,980**	0,188	0,966**	0,890*	1,000		
Satisfação	-0,631	-0,799	-0,521	-0,147	-0,553	1,000	
Compromisso	-0,127	0,172	0,298	0,000	0,058	0,227	1,000

Nota. * Correlação significativa para 0.05 (bicaudal). ** Correlação significativa para 0.01 (bicaudal).

Na Tabela 28 apresentam-se as correlações entre as 4 orientações da cultura, o total da cultura, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional no *health club* de Lagos. Pudemos verificar poucas correlações significativas entre todas as escalas apresentadas na Tabela à excepção da correlação entre a cultura de apoio e a cultura de objectivos, a cultura total e a cultura de objectivos, a cultura de apoio e a cultura total e a cultura total e a cultura de regras.

Comparando as quatro tabelas anteriores, podemos verificar que o par satisfação no trabalho e a cultura de inovação não apresenta um índice de correlação significativo em todas as tabelas. Compromisso e inovação também não se correlacionam em nenhuma zona de implementação.

6. Testes de Comparação de Médias (T-Teste) Entre as Várias Escalas da Cultura, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional.

Na Tabela 29 são apresentados os t-teste entre as várias dimensões da cultura organizacional, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Os resultados obtidos não apresentaram nenhuma diferença significativa entre as médias das várias escalas apresentadas.

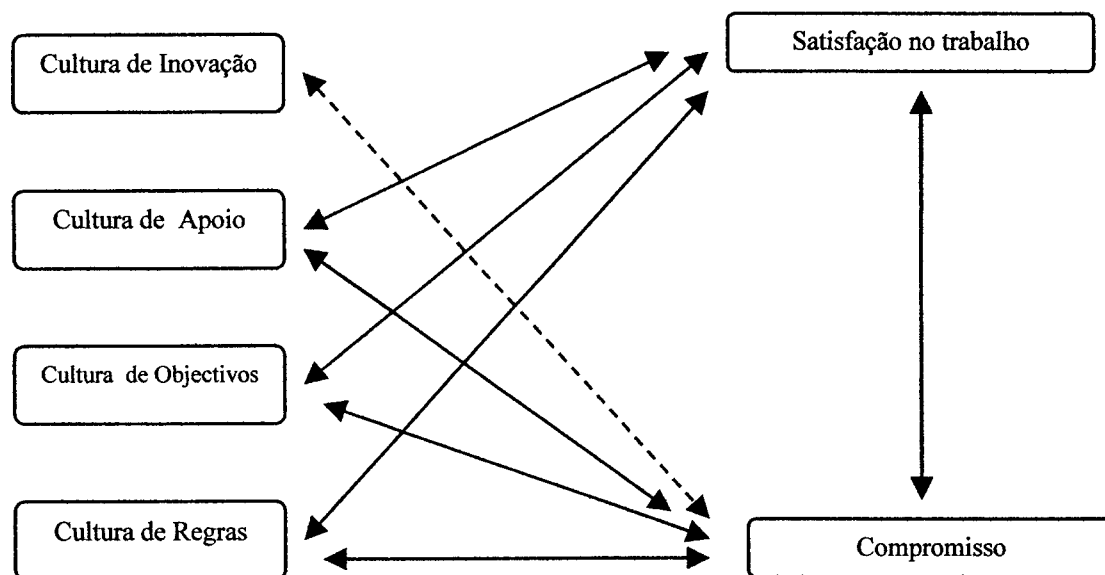
Tabela 29

T-Teste Para Igualdade de Médias em Amostras Independentes (N=58)

t-teste para igualdade de médias		
Par	t	Significância
FOCUS-Objectivos	-0,329	0,217
FOCUS- Inovação	1,765	0,648
FOCUS- Apoio	-0,890	0,439
FOCUS- Regras	-0,818	0,455
FOCUS- Total	-0,220	0,597
Satisfação no Trabalho	0,099	0,572
Compromisso Organizacional	0,505	0,201

Na Figura 67 apresentam-se as relações entre as quatro orientações da cultura, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Verificamos uma relação mútua

Na Figura 67 apresentam-se as relações entre as quatro orientações da cultura, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Verificamos uma relação mútua significativa entre as dimensões analisadas, com excepção da não existência de uma relação entre a cultura de inovação e a satisfação no trabalho.



Nota. ----- Correlação significativa para 0.05 (bicaudal). _____ Correlação significativa para 0.01 (bicaudal).

Figura 67. Correlações Entre as Quatro Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso Organizacional.

6.1 Correlações Entre as Escalas do Questionário e as Variáveis Sócio-Demográficas

(t-teste)

Na Tabela 30 apresentam-se as correlações entre as quatro orientações da cultura, o total da cultura, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional em função das variáveis sócio-demográficas estudadas: zona de implementação geográfica, idade, habilitações, posição hierárquica e funções de chefia. As correlações mostraram não ter significado estatístico.

Tabela 30

Correlações de Amostras Emparelhadas (N=58)

Par	Correlação	Significância
Zona de implementação <i>health club</i> - FOCUS-Objectivos	0,156	0,243
- FOCUS- Inovação	-0,218	0,101
- FOCUS- Apoio	0,183	0,168
- FOCUS- Regras	0,195	0,143
- FOCUS- Total	0,114	0,395
- Satisfação	0,077	0,566
- Compromisso Organizacional	0,006	0,964
Sexo - FOCUS-Objectivos	0,044	0,744
- FOCUS- Inovação	-0,230	0,083
- FOCUS- Apoio	0,118	0,377
- FOCUS- Regras	0,109	0,417
- FOCUS- Total	0,026	0,826
- Satisfação	-0,013	0,922
- Compromisso Organizacional	-0,067	0,616
Idade - FOCUS-Objectivos	-0,158	0,236
- FOCUS- Inovação	-0,245	0,063
- FOCUS- Apoio	-0,103	0,442
- FOCUS- Regras	-0,192	0,149
- FOCUS- Total	-0,197	0,139
- Satisfação	0,177	0,184
- Compromisso Organizacional	0,109	0,413
Habilitações - FOCUS-Objectivos	-0,106	0,428
- FOCUS- Inovação	-0,076	0,573
- FOCUS- Apoio	-0,234	0,077
- FOCUS- Regras	-0,066	0,620
- FOCUS- Total	-0,146	0,275
- Satisfação	-0,082	0,543
- Compromisso Organizacional	-0,243	0,066
Posição - FOCUS-Objectivos	0,076	0,570
- FOCUS- Inovação	-0,078	0,560
- FOCUS- Apoio	0,060	0,657
- FOCUS- Regras	0,095	0,476
- FOCUS- Total	0,053	0,694

	- Satisfação	-0,202	0,128
	- Compromisso Organizacional	-0,016	0,908

Funções - FOCUS-Objectivos		0,241	0,068
	- FOCUS- Inovação	-0,078	0,558
	- FOCUS- Apoio	0,102	0,447
	- FOCUS- Regras	0,241	0,069
	- FOCUS- Total	0,161	0,227
	- Satisfação	0,000	0,998
	- Compromisso Organizacional	-0,065	0,627

Na Tabela 31 estão apresentados os testes de diferenças de médias em função das variáveis sócio-demográficas, não existindo nenhuma diferença estatisticamente significativa nas médias obtidas em termos de cultura organizacional, satisfação no trabalho e compromisso organizacional, independentemente do sexo, idade, localização geográfica, posição hierárquica ou funções de chefia.

Tabela 31

Teste de Amostras Emparelhadas Para Diferenças Emparelhadas (N=58)

Par	t	Sig. (bicaudal)
Zona de implementação <i>health club</i> -- FOCUS-Objectivos	-19,388	0,000
- FOCUS- Inovação	-17,718	0,000
- FOCUS- Apoio	-20,232	0,000
- FOCUS- Regras	-19,970	0,000
- FOCUS- Total	-21,266	0,000
- Satisfação	-23,319	0,000
- Compromisso Organizacional	-30,086	0,000

Sexo - FOCUS-Objectivos	-20,186	0,000
- FOCUS- Inovação	-20,332	0,000
- FOCUS- Apoio	-21,453	0,000
- FOCUS- Regras	-21,193	0,000
- FOCUS- Total	-23,170	0,000
- Satisfação	-24,436	0,000

	- Compromisso Organizacional	-33,687	0,000

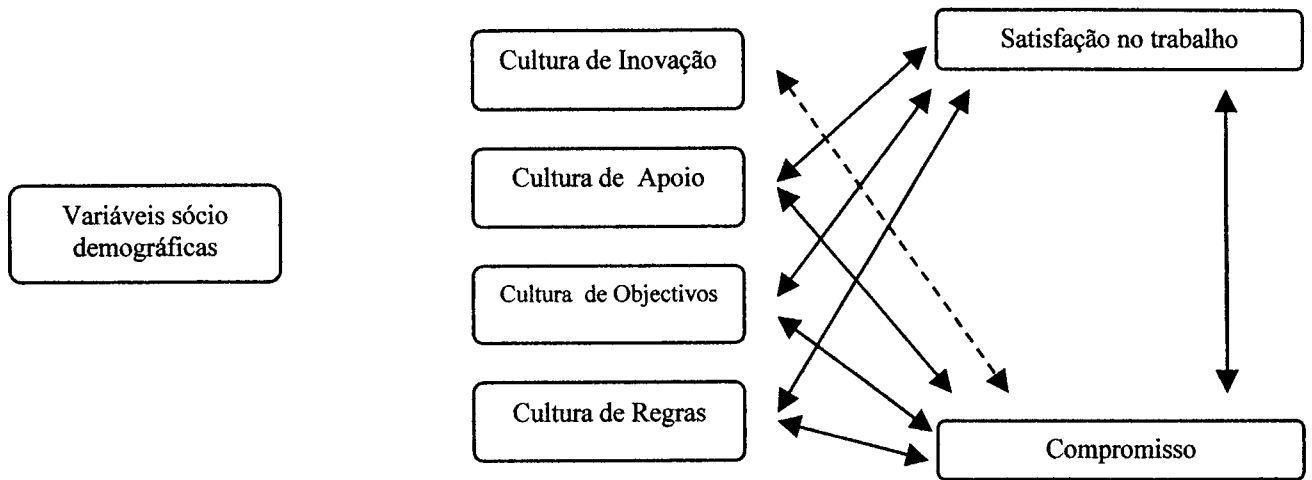
Idade - FOCUS-Objectivos		-19,863	0,000
	- FOCUS- Inovação	-21,734	0,000
	- FOCUS- Apoio	-20,793	0,000
	- FOCUS- Regras	-19,926	0,000
	- FOCUS- Total	-22,443	0,000
	- Satisfação	-28,138	0,000
	- Compromisso Organizacional	-38,734	0,000

Habilitações - FOCUS-Objectivos		-13,670	0,000
	- FOCUS- Inovação	-14,899	0,000
	- FOCUS- Apoio	-13,416	0,000
	- FOCUS- Regras	-13,809	0,000
	- FOCUS- Total	-14,991	0,000
	- Satisfação	-18,432	0,000
	- Compromisso Organizacional	-23,260	0,000

Posição - FOCUS-Objectivos		-2,809	0,007
	- FOCUS- Inovação	-1,847	0,070
	- FOCUS- Apoio	-3,168	0,002
	- FOCUS- Regras	-2,260	0,028
	- FOCUS- Total	-2,635	0,011
	- Satisfação	-5,973	0,000
	- Compromisso Organizacional	-7,860	0,000

Funções - FOCUS-Objectivos		-20,240	0,000
	- FOCUS- Inovação	-20,907	0,000
	- FOCUS- Apoio	-19,713	0,000
	- FOCUS- Regras	-20,765	0,000
	- FOCUS- Total	-23,521	0,000
	- Satisfação	-23,552	0,000
	- Compromisso Organizacional	-34,827	0,000

Na Figura 68 apresenta-se o resultado das relações que se confirmaram existir neste estudo. Ilustra-se assim, a não existência de relações significativas entre as variáveis sócio-demográficas, a percepção da cultura (nas suas diferentes orientações), a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.



Nota. ----- Correlação significativa para 0.05 (bicaudal). _____ Correlação significativa para 0.01 (bicaudal).

Figura 68. Modelo de Análise Resultante Após Averiguação das Relações Existentes

DISCUSSÃO

Ao avaliarmos a consistência interna das sub-escalas da cultura organizacional, da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional através do *alpha* de Cronbach, verificamos existir uma elevada consistência interna relativamente às sub-escalas da orientação, apoio e regras, exceptuando-se a orientação inovação. Verificamos que não existe um item particular com uma grande contribuição para a consistência encontrada nessa sub-escala destinada a medir a cultura de inovação.

A escala da satisfação no trabalho não revelou problemas de consistência interna, motivo pelo qual podemos afirmar que mediu aquilo que se propunha.

Verificou-se ainda uma consistência interna fraca na escala do compromisso. Esta situação foi sobretudo motivada pelo item 53, também não sendo de relegar a importância neste facto dos itens 45 e 49, ainda que estes dois tivessem menos impacto. No questionário esses itens correspondem às afirmações: “Sinto pouca lealdade para com esta organização”; “Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar”; o item 53 corresponde à afirmação: “Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização”.

Questões de interpretação podem estar relacionados com as consistências internas encontradas com *alphas* de Cronbach abaixo de 0,70. Também não será de desprezar o tamanho do questionário que poderá ter provocado uma certa propensão a respostas mais impulsivas e menos reflectidas em determinadas situações. Apesar de explicados os questionários, a linguagem utilizada nestes poderá ser um problema para determinadas pessoas com níveis de habilitações escolares mais baixos. Neste estudo o questionário foi aplicado a pessoas com vários tipos de habilitações existindo 15,5% de pessoas com ensino básico ou frequência do ensino secundário.

Pudemos confrontar a percepção cultural total e a individual de cada *health club* analisado. Verificou-se que no total, a orientação apoio e a orientação objectivos obtiveram médias mais elevadas, ou seja, a percepção geral que os funcionários têm da cultura destes 3 *health clubs* pode caracterizar-se por um ênfase na orientação objectivos para a flexibilidade e uma orientação interna, em que a participação e o consenso geradores do espírito de grupo constituem os meios para atingir o desenvolvimento dos recursos humanos. Nota-se para além disto, uma orientação externa e para o controlo, em que o planeamento e a fixação de objectivos constituem os meios para alcançar os fins, os quais num tipo de cultura de objectivos ou racional se caracteriza por produtividade e eficácia. Portanto, o tipo de cultura percebida pela generalidade dos funcionários é um tipo de cultura com ênfase na produtividade e eficácia e no desenvolvimento dos recursos humanos.

Nos dados recolhidos no Porto destaca-se a inferior média obtida na orientação regras, não havendo portanto uma centralização dos valores da ordem, da hierarquia, do controlo e continuidade.

Quanto a Lisboa, apresenta um valor médio da orientação inovação mais baixo quando comparado com as restantes orientações. No entanto é bastante forte nas outras orientações, por isso, crescimento e aquisição de recursos não parecem ser os valores mais importantes partilhados por este grupo de funcionários.

Lagos apresenta os valores mais elevados, mantendo a tendência de Lisboa no tocante à orientação inovação, mas possui um maior equilíbrio entre os 4 quadrantes.

Quando comparado com Lisboa, o Porto apresenta configurações opostas em termos de percepção da cultura no que concerne às orientações regras e objectivos. O Porto é forte em inovação e Lisboa em regras.

Estes resultados podem dever-se ao facto de residirem no *health club* do Porto os responsáveis pelo desenvolvimento e expansão da cadeia de *health clubs* e portanto os responsáveis pela inovação nos outros dois clubes. Esse centro estratégico poderá também ser a razão da mais baixa hierarquização. De referir ainda que a empresa de Lagos é gerida por um funcionário que trabalhou vários anos na empresa do Porto. A pequena dimensão da empresa de Lagos poderá ter tido alguma influência no desenvolvimento do tipo de cultura que actualmente percepção os seus funcionários.

Em termos gerais encontraram-se fortes correlações das várias orientações da cultura entre si. Mas não foi significativa a correlação encontrada entre a orientação inovação e a satisfação no trabalho, bem como a orientação inovação e o compromisso organizacional. Ora, a orientação inovação caracteriza-se por uma crença na importância e valor da criatividade, da inovação, da flexibilidade, da receptividade à mudança. Estes factores poderão não influenciar a motivação nem tão pouco o compromisso do funcionário com o seu trabalho e com a sua organização. Por sua vez, um grupo de trabalhadores motivado e comprometido com a sua organização não partilhará necessariamente valores característicos de um tipo de cultura de inovação em sistemas abertos.

O Porto, Lisboa e Lagos coincidiram na ausência de correlação dos pares das escalas: satisfação e cultura de inovação, e compromisso e cultura de inovação. Isto leva-nos a pensar que existe uma fraca relação entre a satisfação e o compromisso organizacional sobre a cultura de inovação. Provavelmente para existirem valores de criatividade nesta cultura, não terá sido por influência de funcionários satisfeitos e comprometidos com a organização. A independência da cultura de inovação em relação às outras três orientações da cultura e em relação à satisfação e ao compromisso organizacional, não marca a inovação como uma orientação marcante em relação às

outras na cultura Solinca, uma vez que as diferenças das médias de cada uma das escalas não foram estatisticamente significativas.

Ao contrário da análise de Wallace e Weese (1995) nas YMCA, nos três *health clubs* Solinca que analisamos, encontramos uma unidade na percepção da cultura. No estudo das YMCA a cultura foi estudada juntamente com a liderança, situação que não aconteceu no nosso estudo. Como tal, não se podem generalizar grandes conclusões.

Ainda que não seja um resultado estatisticamente significativo, o *health club* de Lisboa parece ter um ênfase maior nas orientações objectivos e regras, o que, à luz do modelo dos valores contrastantes e analisando numa primeira dimensão, se pode traduzir numa cultura com um ênfase ligeiramente superior na estabilidade e mais previsível. Ou seja, provavelmente devido ao objectivo de manter a estabilidade e a ordem, gerando um funcionamento mais suave e com pouca iniciativa. Por seu turno, o Porto demarca-se algo de Lisboa pela orientação inovação, que analisada através do modelo dos valores contrastantes, apresenta numa primeira dimensão, uma cultura com características de maior abertura. Talvez até pelo motivo do crescimento da cadeia e pela capacidade de adquirir recursos externos. Analisando numa segunda dimensão, mas menos claramente, o Porto parece possuir uma cultura mais centrada nos recursos humanos, procurando formar os seus funcionários para executar as tarefas de forma adequada. Por aquilo que foi possível observar e pelos registos existentes, as iniciativas de formação de pessoal têm origem no Porto e os modelos de funcionamento, a organização do trabalho têm origem também no Porto. Como já foi referido anteriormente, no Porto está o verdadeiro centro estratégico desta cadeia, a qual se encontra actualmente já em operações de expansão e nota alguma mudança em determinados aspectos, os quais possivelmente exigirão uma adaptação dos funcionários e da cultura que é mais próxima do ideal de uma empresa em mudança como refere também Mohanty (1999).

Este melhor conhecimento da cultura pode ajudar a compreender melhor alguns aspectos da vida organizacional dos três *health clubs* analisados. Ajudaria mais nesse conhecimento se descobríssemos a linguagem que os funcionários utilizam, as tradições, os costumes nas várias situações; os standards de valores implícitos (normas) envolvidos nos grupos de trabalho; os princípios e valores tornados públicos e que os grupos dizem estar a tentar atingir; as regras implícitas que os potenciais novos membros têm de seguir para serem aceites no grupo; o clima, o aspecto físico e a forma como os membros do grupo interagem uns com os outros; a capacidade de fazer certas coisas que passam de geração em geração sem necessariamente serem articulados por escrito; o pensamento e a linguagem habituais utilizada pelos membros do grupo e que não são ensinados aos novos membros no processo inicial de socialização; símbolos integradores que reflectem as respostas emocionais e estéticas. Tudo isto reflecte a cultura, são coisas que deveriam ser averiguadas uma vez que são partilhadas pelos membros do grupo.

Os resultados apesar de não apresentarem diferenças estatisticamente significativas entre as três empresas, parecem confirmar a ideia de que o indivíduo não pode possuir todas as características do seu grupo cultural.

Assim, a cultura da cadeia Solinca, pode caracterizar-se por uma tendência maior para a orientação apoio, seguidamente para a orientação objectivos, depois para a orientação regras e finalmente a orientação inovação. No entanto, estas diferenças não são significativas.

A situação que nos parece mais próxima do ideal foi aquela apresentada pela empresa do Porto, caracterizada pela acentuação da orientação inovação e pela orientação apoio. Uma organização com características de mudança parece-nos importante na indústria do *fitness*, pela constante mutação das suas actividades. Uma cultura de inovação ou cultura da adocracia, que se caracteriza por um ênfase no estar na linha da

frente, estando o realce da organização a longo prazo no crescimento e na aquisição de novos recursos, encorajando-se a iniciativa individual e a liberdade. A estas características deverão acrescentar-se as da cultura de apoio ou cultura do clã: onde o compromisso é elevado, onde a organização realça os benefícios a longo prazo do desenvolvimento dos recursos humanos, onde o sucesso é definido em termos de sensibilidade para os clientes e preocupação pelas pessoas, onde os líderes são considerados os mentores e talvez mesmo figuras parentais.

Apesar de existirem diferenças na percepção da satisfação no trabalho nas três empresas analisadas, essas diferenças não têm significados estatístico. A satisfação e a percepção total da cultura correlacionam-se positivamente na amostra total e na sub-amostra do Porto e na de Lisboa. Como relatamos atrás, a existência de uma unidade cultural nas três empresas poderá também ter alguma influência na motivação dos funcionários. Assim, a cultura organizacional e a satisfação no trabalho influenciam-se mutuamente.

Os resultados encontrados no nosso estudo não revelaram diferenças significativas na percepção da satisfação no trabalho entre as três empresas, independentemente das variáveis sócio-demográficas. Wallace e Weese (1995), também não encontraram diferenças de acordo com o tipo de liderança. Possivelmente a satisfação no trabalho ultrapassa e é independente destes factores, existindo ou não, pode variar de acordo com outras situações que não estas. No caso estudado, relaciona-se fortemente com o compromisso organizacional e a cultura organizacional. A propósito desta situação Luthans (1995) refere que a atitude do compromisso organizacional está intimamente relacionado com a satisfação no trabalho.

Estando os *health clubs* no sector dos serviços, e estando a baixa satisfação no trabalho relacionada com o absentismo, e estando o tempo de aprendizagem de novas

tarefas reduzido quando a satisfação é elevada, podemos considerar a satisfação no trabalho como fundamental para a prestação de um bom serviço aos clientes que procuram cada vez mais qualidade de serviço. Apesar de assistirmos nos dias de hoje a uma grande oferta de professores para poucos lugares disponíveis, fazendo com que exista uma estabilização e até redução na remuneração dos mesmos. Esta situação poderá resultar por um lado na negligência de cuidar destes técnicos qualificados, que como já vimos anteriormente são um grupo de funcionários fundamentais e por outro lado, também verificamos que a remuneração não é o factor mais importante para a satisfação no trabalho em geral. Possivelmente, estes profissionais Solinca também procuram os últimos níveis da pirâmide de Maslow, a auto-transcendência, um nível com ênfase na intuição visionária, no altruísmo e na consciência unitária, procurarão possivelmente a auto-realização.

Analisando os resultados da satisfação no trabalho em função da Lista de Factores de Herzberg, nem os factores higiénicos nem os motivadores analisados, mostraram ter mais ou menos importância para a satisfação geral. O que poderá significar que as perspectivas de promoção, funcionamento da organização, colaboração e clima de relação, remuneração, competência e funcionamento dos superiores hierárquicos, o trabalho realizado, são todos aspectos igualmente importantes para a satisfação no trabalho dos 58 funcionários da nossa amostra. Ou seja, ao contrário do que se pensava, nem a remuneração nem as perspectivas de promoção são os factores mais importantes para que as pessoas se sintam satisfeitas no trabalho.

O compromisso organizacional demonstrou possuir uma relação significativa com a cultura organizacional e com a satisfação no trabalho, indo de encontro ao que Lau e Ngo (1996), Udo, Guimarães e Igbaria (1997) encontraram num estudo fora das organizações desportivas. Lok (1999), também refere no seu estudo com enfermeiras, ter

encontrado uma correlação entre a cultura organizacional e o compromisso organizacional.

Cultura organizacional e satisfação no trabalho influenciam-se mutuamente, confirmando os resultados obtidos em organizações não desportivas por Lau e Ngo (1996), bem como a ideia transmitida por Sparrow e Wu (1998), ao afirmarem que os gestores de recursos humanos deveriam procurar compreender os valores dos funcionários, podendo assim minimizar as práticas preferidas pelos funcionários e aquelas que realmente são praticadas, resultando numa maior satisfação no trabalho dos funcionários.

Encontramos uma relação entre satisfação e compromisso, o que vai de encontro à opinião manifestada por Luthans (1995), o que poderá querer dizer que os funcionários insatisfeitos não se comprometem com a organização.

Também se verificou uma relação da cultura organizacional com o compromisso organizacional, o que pode significar que a cultura organizacional da Solinca poderá ter promovido o compromisso com os valores e filosofia corporativos. Se não o fez, poderá até fazê-lo para controlar os comportamentos dos funcionários.

Os *health clubs* podem ser considerados empreendimentos humanos e se é verdade como refere Hanna (1988) que os resultados dos negócios são influenciados, em grande parte, mais por factores sociais do que por factores técnicos e que a produtividade e a qualidade global da empresa está relacionada à análise acurada do sistema de necessidades e requisitos sociais e técnicos, então deveremos concentrar-nos nos recursos humanos, como refere Estefano (1996), para melhorar estes espaços, até porque são eles também um factor de diferenciação deste tipo de empresas onde as instalações e os produtos oferecidos começam a ser muito idênticos, pois a moda dita algumas vezes essa situação.

Das hipóteses formuladas neste estudo, confirmou-se apenas a hipótese um, refutando-se as restantes onze hipóteses.

Conclusões

Pudemos assim verificar a existência de uma unidade na percepção cultural das três empresas analisadas. Este resultado sugere a existência de uma partilha geral de um conjunto de valores consistente, independentemente do local onde os funcionários Solinca exercem as suas funções. Tal situação poderá advir do facto de o centro estratégico da cadeia de *health clubs* Solinca se situar no Porto, zona de implementação surgida como pioneira. Foi a partir daí que se instalaram nos outros *health clubs*, modelos de funcionamento e de operacionalização com base nos então existentes no Porto. A acrescer a isso, está o facto de a formação de pessoal ter tido início no Porto, fazendo com que possivelmente os valores, os símbolos, a linguagem, os próprios artefactos tenham sido transmitidos juntamente com algumas estórias para os funcionários de Lisboa e de Lagos. Pode até referir-se pelos dados consultados existentes na empresa, que os dois gerentes que por lá passaram, bem como alguns dos funcionários do *health club* de Lagos, trabalharam no Porto por períodos superiores a um ano.

Perante as constatações anteriormente apresentadas podemos afirmar que os índices de satisfação no trabalho também não variam em função das variáveis sócio-demográficas.

Foram encontradas relações significativas entre o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho e a cultura organizacional na amostra total.

Nas várias dimensões contempladas na escala de satisfação, a remuneração e as perspectivas de promoção não se destacam em termos de contribuição para a satisfação geral.

Não foram encontradas diferenças significativas no nível de compromisso e da satisfação no trabalho em função das variáveis sócio-demográficas. Nem tão pouco em função da localização geográfica. Ou seja, nem o sexo, nem a idade, nem as habilitações literárias, nem a posição hierárquica, nem as funções de chefia variaram a percepção da satisfação no trabalho. Existe assim uma opinião uniforme dos funcionários inquiridos em relação à satisfação no trabalho.

Cultura de adocracia e cultura de apoio serão provavelmente as mais indicadas para o tipo de empresas (*health clubs*) analisadas.

Para melhor se estudar os fenómenos em causa, são necessários mais trabalhos sobre cultura organizacional, compromisso organizacional e satisfação no trabalho nas organizações desportivas, de preferência utilizando metodologias combinadas: questionários, observação e consulta de registos internos das organizações.

BIBLIOGRAFIA

- 24 hours fitness. (Julho, 2000). 24 hours fitness. [Online]. Disponível em:
<http://www.24hoursfitness.html> [2 Julho 2000].
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance, vol. 4, pp. 142 - 175.
- Allison, M.T. (1988). Breaking boundaries and barriers: future directions in cross-cultural research. Leisure Sciences, 10, pp. 247-259.
- Alves, A. (1997). Motivação para o trabalho. Florianópolis: UFSA.
- Bell, J. (1997). Como realizar um projecto de investigação. Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J., A., F. (1996). Teoria organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blake, R.R., e Mouton, J.S. (1986). Executive achievement: making it to the top. New York: McGraw-Hill.
- Blau, G.J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. Journal of Management, 12, pp. 577-584.
- Brach Jr., D. (1990). Athletic director leader behavior as a predictor of intercollegiate athletic organizational effectiveness. Journal of Sport Management, 4, pp. 161-173.
- Cameron, K. S. e Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Reading: Addison-Wesley.
- Carochinho, J. A. (1998). Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores contrastantes.
Dissertação de mestrado em Psicologia Social e Organizacional na área de

- especialização de comportamento organizacional. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.
- Carochinho, J., Neves, J. e Jesuino, J. (1998). "Organizational Commitment" – o conceito e a sua medida: adaptação e validação do "Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)" para a cultura organizacional portuguesa. Psicologia, 3, pp. 269-283.
- Cascio, W. F. (1998). Managing human resources, 5th Ed., international ed. New York: McHraw-Hill.
- Chelladurai, P. (1980). Leadership in sport organizations. Canadian Journal of Applied Sport Psychology, 5, pp. 226-231.
- Chelladurai, P. (1995). Gestão do desporto – Definir a área. Ludens, 15 (4), pp. 64-71.
- Chelladurai, P. e Haggerty, T. (1991). Measures of organizational effectiveness in Canadian national sport organizations. Canadian Journal of Sport Science, 16, pp. 126-133.
- Chelladurai, P. e Reimer, H. (1995). Leadership and satisfaction in athletes. Journal of Sport & Exercise Psychology, 17, pp. 276-293.
- Chelladurai, P. e Reimer, H. (1997). A classification of facets of athlete satisfaction. Journal of Sport Management, 11, pp. 133-159.
- Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: implications for sport management. Journal of Sports Management, 6, pp. 38-51.
- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y. Oinuma, Y. e Miyauchi, T. (1988). Sport and leadership in a cross national setting: the case of Japanese and Canadian university athletes. Journal of Sport & Exercise Psychology, 10, pp. 374-389.
- Chiavenato, I. (1983). Introdução à teoria geral da administração, 3.ed. São Paulo : McGraw Hill.

- Clark, D. (Maio, 1999). Big Dog's leadership page - human behavior [Online]. Disponível em: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html> [2 Fevereiro 1999].
- Corbett, L., M., Rastrick, K., N. (2000). Quality performance and organizational cultureA New Zealand study. International Journal of Quality & Reliability Management, 17 pp. 14-26.
- Costa, C. (1994). A cross cultural analysis of work motivation by Greek and United States recreation employees. European Journal for Sport Management, 1 pp.
- Covey, S. R. (1991). Principle centered leadership. London: Simon & Schuster.
- Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
- Doherty, A. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived transformational/transactional leadership and impact of interuniversity athletic administrators. Journal of Sport Management, 11, 275-285.
- Doherty, A. e Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity. Journal of Sport Management, 13, pp. 280-297.
- Doherty, A. E Danylchuk, K. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. Journal of Sport Management, 10, pp. 292-309.
- Drucker, P. (1990). As organizações sem fins lucrativos. Lisboa: Difusão Cultural.
- Eisenberg, C. (1996). Charismatic national leader: Turnvater Jahn. The International Journal of the History of Sport, 13, (1), 14-27.
- Estefano, E. (1996). Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da universidade federal de Santa Catarina. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

- Etzioni, A. (1989). Organizações modernas, 8.ed. São Paulo : Pioneira.
- Ferreira, J., Neves, J., Abreu, P., Caetano, A. (1996). Psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fine, M.G. (1995). Building successful multicultural organizations. Westport, CT: Quorum Books.
- Freiberg, K. e Freiberg, J. (1998). Nuts! Southwest Airlines crazy recipe for business and personal success. New York: Brodway Books.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., e Martin, J. (1985). Organizational culture. Beverly Hills: Sage.
- Gianesi, I., Corrêa, H. (1994). Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (2000). Trabalhar com inteligência emocional, 2ª ed. Lisboa: Temas e Debates.
- Grantham, W. C., Patton, R. W., York, T. D., e Winick, M. L. (1998). Health & fitness management. Champaign: Human Kinetics.
- Hagberg, R., Heifetz, J. (2000). Corporate culture/ organizational culture: understanding and assessment [Online]. Disponível em: <http://www.hcgnet.com/html/articles/understanding-Culture.html> [5 Abril 2000].
- Haggerty, T., e Denomme, D. (1991). Organizational commitment in sport clubs: the development of a model. Journal of Sport Management, 5, pp. 58-71.
- Hampden-Turner, C. (1993). Cultura de empresa. Lisboa: Presença.
- Hanna, D. (1988). Designing organizations for high performance. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Co.

- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman. (1959). The motivation to work. New York: Jon Wiley & Sons.
- Hinnings, C. R., Thibault, L., e Kikulis, L. M. (1996). Values and organizational culture. Human Relations, 49. (7), 885-915.
- Hofstede, G. (1997). Culturas e organizações. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huselid, M. e Day, N. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: a substantive and methodological analysis. Journal of Applied Psychology, 76, 380-391.
- International Health, Racquet and Sportsclub Association. (1999). The scope of the US health club industry. IHRSA Trend Report, 6, p. 2.
- IHRSA. (2000). Institute for professional club management – course manual. Toronto: IHRSA.
- Izod, J. (1996). Television sport and the sacrificial hero. Journal of Sport and Social Issues, 22, May, 173-193.
- Janisse, M. e Weese, J. (1999). Volunteer profiles, motivation and satisfaction: a study of the 1998 Detroit Grand Prix Association. Em C. George et al. (Eds.), Proceedings of the 7th congress of the European Association for Sport Management (pp. 143-144). Thessaloniki: Hellenic Association for Sport Management.
- Jesus, B. (1995). Eficiência organizacional. Definição de um modelo de avaliação da eficiência das federações desportivas. Ludens, 15, pp. 5-21.
- Johnson, J. A., Welsh, D. H. B. (1999). Reinforcement of core values: a case study at a medium-sized electronics manufacturing plant. Work Study, (UK), 48 p. 21-25.
- Kent, A., e Weese, J. (1997). Do effective organizations have better executive leaders and/or organizational cultures? A study of selected sport organizations. University of Windsor.

- Koehler, L. S. (1988). Job satisfaction and corporate *fitness* managers: an organizational behaviour approach to sport management. Journal of Sport Management, 2, p. 100-105.
- Konz, G. N.P., Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: no easy task. Journal of Organizational Change Management, 12, 3 pp. 200-210.
- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finish sports clubs. Journal of Sport Management, 9, 85-95.
- Lane, H., e DiStefano, J. (1988). International management behaviour: from policy to practice. Scarborough: Nelson.
- Lau, C-M, Ngo, H-Y. (1996). One country many cultures: organizational cultures of firms of different country origins. International Business Review, (UK), Oct 96 p. 469-487.
- Lima, M., Vala, J. e Monteiro, M. (1995). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala et al. Psicologia Social das Organizações. Pp. 101-122. Oeiras: Celta Editora.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297 – 1349). Chicago: Rand McNally.
- Loden, M., e Rosener, J. (1991). Workforce america! Managing employee diversity as a vital resource. Homewood: Irwin.
- Lok, P. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction. Leadership & Organization Development Journal, (UK), Vol 20 p. 365-376.
- Lovett, D. (1988). The role of gender in leadership positions in female sport programs in texas colleges. Journal of Sport Management, 2, 106-117.

- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? Journal of Organizational Behaviour, (UK), May, Vol 19 p. 305-321.
- Luthans, F. (1995). Organizational behavior. New York: McGraw-Hill.
- Mathieu, J. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. Journal of Applied Psychology, 76, pp. 607-618.
- Mathieu, J. E Kohler, S.H. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. Journal of Vocational Behavior, 36, pp. 33-44.
- Mathieu, J., e Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, pp. 171-194.
- McGregor, D. (April 9, 1957). Proceedings of the fifth anniversary convocation of the School of Industrial Management, "The human side of enterprise." Massachusetts Institute of Technology.
- McNamara, C. (1999a). Job Satisfaction [Online]. Disponível em: http://www.mapnp.org/library/prsn_wll/job_stty.htm [5 Abril 2000].
- McNamara, C. (1999b). Employee task and job analysis [Online]. Disponível em: http://www.mapnp.org/library/staffing/job_nlyz/job_nlyz.htm [5 Abril 2000].
- McNamara, C. (1999c). Guidelines to understand literature about leadership. [Online]. Disponível em: http://www.mapnp.org/library/ldrship/ldng_lit.htm. [31 Outubro 1999].
- Merriam – Webster's dictionary. (2000). College thesaurus. [Online]. Disponível em: <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary> [5 Junho 2000].
- Mintzberg, H. (1995). Estrutura e dinâmica das organizações. Lisboa: Dom Quixote.

- Mitchelson, E. (1999). The leadership practices of sixty respected recreation, sport, leisure and lifestyle leaders from Alberta. [Online]. Disponível em <http://www.health-in-action.org/arpa/library.htmls/library.mitchelson.html> [11 Dez. 1999].
- Mohanty, R. P. (1999). Value innovation perspective in Indian organizations. Participation & Empowerment: An International Journal, (UK), 7 p. 88-104.
- Morrow, D. (1992). The myth of the hero in Canadian sport history. Canadian Journal of the History of Sport, 13, (2), 72-83.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. Academy of Management Review, 8, pp. 486-500.
- Mowday, R., Porter, L., e Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. San Diego: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, pp. 224-247.
- Neves, J., Jesuíno, J. (1994). Cultura organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. Psicologia, IX, 3, pp. 327-346.
- Parnell, J. A., Hatem, T. (1999). Cultural antecedents of behavioural differences between American and Egyptian managers. Journal of Management Studies, (UK), 36 p. 399-419.
- Peters, T. e Waterman, B. (1995). Na senda da excelência, 3ªed. Lisboa: Dom Quixote.
- Plummer, T. (1999). Making money in the fitness business. Los Angeles: Leisure Publications.

- Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. Journal of Management Development, (UK), 19, p. 32-49.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Portugal Telecom (1998). Lista telefónica 98-99. Páginas Amarelas. Lisboa.
- Power, D. J., & Aldag, R. J. (1985). Soelberg's job search and choice model: a clarification, review and critique. Academy of Management Review, 10, pp. 48-58.
- Pratt, S., e Eitzen, D. (1989). Contrasting leadership styles and organizational effectiveness: the case of athletic teams. Social Science Quarterly, 70, pp. 311-322.
- Probst, T., Carnevale, P., e Triandis, H. (1999). Cultural values in intergroup and single-group social dilemmas. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 77, pp. 171-191.
- Pruijn, G., e Boucher, R. (1995). The relationship of transactional and transformational leadership to the organizational effectiveness of dutch national sport organizations. European Journal for Sport Management, 72, pp. 72-87.
- Quarterman, J. (1998). An assessment of the perception of management and leadership skills by intercollegiate athletics conference commissioners. Journal of Sport Management, 12, 146-164.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais, 2ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, pp. 465-476.

- Rocher, G. (1989). Sociologia geral – a acção social. 5ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Sathe, V. (1983). Implications of a corporate culture: A managers guide to action. Organizational Dynamics, 12, 5-23.
- Sattler, P. & Mullen, J. (1997). Topping the Leadership Pyramid. Fitness Management Magazine, 13 (1), p.17.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. (2nd Ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1999a). Focus on your corporate culture [Online]. Disponível em: <http://www.mgeneral.com/3-now/99-now/129904es.htm> [12 Abril 2000].
- Schein, E. H. (1999b). The corporate culture survival guide. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (scheine@MIT.EDU). (26 Julho, 2000). Re: Help on organizational culture. E-mail para Paulo Sena (psena@clix.pt).
- Scott, D. (1999). A multiframe perspective of leadership and organizational climate in intercollegiate athletics. Journal of Sport Management, 13, 298-316.
- Self Renewal Group a. (2000). Culture [Online]. Disponível em: <http://www.srg.co.uk/culture.html> [5 Abril 2000].
- Self Renewal Group b. (2000). Motivating people [Online]. Disponível em: <http://www.srg.co.uk/motive.html> [5 Abril 2000].
- Sena, P. (1999). Breve análise da organização: health club Solinca – Porto. Trabalho realizado no âmbito da cadeira de estrutura e dinâmica das organizações Mestrado de Gestão Desportiva. Porto.
- Shank, M. (1996). Perceptual gaps in the American workforce. The Journal for Quality and Participation, (USA), Oct/Nov. p. 60-65.

- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. Academy of Management Journal, 35, pp. 1036-1056.
- Shilbury, D. E Hamilton, L. (1997). The strategy-culture relationship at Port Adelaide Football club. In Advances in the management of australian & New Zealand sport: conference proceedings. 57-78.
- Sims, R. L., Keon, T. L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. Journal of Business Ethics, Aug p. 1095-1106.
- Slack, T. (1997). Understanding sport organizations. Champaign: Human Kinetics.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28 (3), pp. 339-358.
- Soucie, D. (1994). Effective managerial leadership in sport organizations. Journal of Sport Management, 8, 1-13.
- Sparrow, P., Wu, P-C. (1998). Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees. Employee Relations, (UK), 20 p. 26-57.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22, pp. 46-56.
- Stoner, J. & Freeman, R. (1995). Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Stum, D. (1998). Five ingredients for an employee retention formula. HR Focus, (USA), 75 p. S9.
- Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1990). The transformational leader. New York: John Wiley & Sons.
- Udo, G. J., Guimaraes, T., Igbaria, M. (1997). An investigation of the antecedents of turnover intention for manufacturing managers. International Journal of Operations & Production Management, (UK), Vol 17 p. 912-930.

- Varma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E., Ulrich, D. O. (1999). High performance work systems: exciting discovery or passing fad? Human Resource Planning, (USA), 22 p. 26-38.
- Vergara, S. (1999). Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.
- Vroom, V. (1964). Work and Motivation. New York: Jon Wiley & Sons.
- Wallace, M., Weese, J. (1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. Journal of Sport Management, 9, p. 182-193.
- Walton, G.M. (1992). Beyond winning: the timeless wisdom of great philosopher coaches. Champaign: Leisure Press.
- Weese, J. (1994). A leadership discussion with Dr. Bernard Bass. Journal of Sport Management, 8, pp. 179-189.
- Weese, J. (1995). Leadership and organizational culture: An investigation of Big-Ten and Mid-American conference campus recreation administrators. Journal of Sport Management, 9, p. 119-134.
- Weese, J. (1996). Do leadership and organizational culture really matter?. Journal of Sport Management, 10, pp. 197-206.
- Westerbeek, H. (1999). A research classification model and some (marketing oriented) reasons for studying the culture of sport organizations. European Journal for Sport Management, 6, pp. 69-87.
- Whipp, R., Rosenfeld, R., e Pettigrew, A., M., (1989). Culture and competitiveness: Evidence from two mature U.K. industries. Journal of Management Studies, 26, pp. 561-585.
- White, M., Parks, j., Gallagher, D., Tetrault, L. & Wakabayashi, M. (1995). Validity evidence for the Organizational Commitment Questionnaire in the Japanese

- Corporate Culture. Educational and Psychological Measurement, 55, 2, pp. 278-290.
- Wicks, D., Bradshaw, P. (1999). Gendered organizational cultures in Canadian work organizations: implications for creating an equitable workplace. Management Decision, 37 pp. 372-381.
- Wilson, B. e Glaros, T. (1994). Managing health promotion programs. Champaign: Human Kinetics.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. International Journal of Manpower, (UK), 19 p. 184-195.

ANEXOS

Anexo A



Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física

O presente questionário insere-se num estudo empírico no âmbito do Mestrado em Ciências do Desporto na Área de Especialização de Gestão Desportiva da Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física – Universidade do Porto.

Ao responder a este questionário, você está a contribuir para melhorar o nosso conhecimento e compreensão dos factores que permitem caracterizar, a empresa onde trabalha do ponto de vista cultural.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente e apresentados de forma resumida e sem a indicação da empresa de pertença dos inquiridos.

Por favor procure responder a **todas** as questões.

Obrigado pela sua colaboração.

Anexo B

Gostaríamos agora de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?

Assinale com um círculo o número correspondente à sua escolha.

36. Em relação às suas *perspectivas de promoção* diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Extremamente insatisfeito Extremamente satisfeito

37. Em relação à *organização e funcionamento do departamento* onde trabalha, diria que

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Extremamente insatisfeito Extremamente satisfeito

38. Em relação à *colaboração e clima de relação* com os seus colegas diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Extremamente insatisfeito Extremamente satisfeito

39. Em relação à *remuneração* que recebe diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Extremamente insatisfeito Extremamente satisfeito

40. Em relação à *competência e funcionamento do seu superior hierárquico* diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Extremamente insatisfeito Extremamente satisfeito

41. Em relação ao *trabalho que realiza* diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Extremamente insatisfeito Extremamente satisfeito

42. Tudo somado, e considerando *todos os aspectos do seu trabalho* e da sua vida nesta organização, diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Extremamente insatisfeito Extremamente satisfeito

A lista que se segue refere-se a um conjunto de afirmações, que representam possíveis sentimentos que os diversos indivíduos possuem relativamente à organização onde trabalham. Com o devido respeito pelos seus sentimentos, por favor, indique o grau de concordância ou de discordância para com cada uma das 15 afirmações que se seguem, assinalando com um círculo uma das sete alternativas possíveis de resposta tendo em conta a organização onde trabalha.

43. Estou disposto a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

44. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

45. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

46. Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

47. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

48. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

49. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

50. Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas performances.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

51. Na presente circunstância bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

52. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não pelas outras pelas quais poderia ter optado.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

53. Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

54. Frequentemente encontro algumas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus empregados.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

55. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

56. Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

57. Ter decidido trabalhar para esta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7
 Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Extremamente
 fortemente moderadamente ligeiramente nem discordo ligeiramente moderadamente satisfeito

Informações adicionais

Pedimos-lhe agora algumas informações adicionais relativas a alguns dados pessoais, que nos irão permitir o tratamento estatístico dos questionários e estabelecer algumas comparações em função de grupos específicos. **Recordamos-lhe mais uma vez que a informação aqui recolhida é confidencial e em nada o identifica.** Procure ser o mais exacto possível. Obrigado!

Assinale a sua resposta com uma no quadrado respectivo.

A. Sexo		B. Idade	
<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Até 30 anos
<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>	De 31 a 45 anos
		<input type="checkbox"/>	De 46 a 65 anos
C. Local de trabalho		D. Habilitações escolares	
<input type="checkbox"/>	Porto	<input type="checkbox"/>	Ensino básico (ou frequência do secundário)
<input type="checkbox"/>	Lisboa	<input type="checkbox"/>	Ensino secundário (ou frequência de curso superior)
<input type="checkbox"/>	Resto do País	<input type="checkbox"/>	Ensino superior
E. Posição hierárquica (Função que desempenha)		G. Exercício de funções de chefia	
<input type="checkbox"/>	Quadros Directivos, (inclui gerentes de unidade, directores técnicos).	<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Coordenador, (inclui todos os pivots de actividade).	<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Professor		
<input type="checkbox"/>	Recepcionista		
<input type="checkbox"/>	Massagista		
<input type="checkbox"/>	Polivalente		

Anexo C

Declaração

Para os devidos efeitos se declara que o Senhor Paulo Jorge Rodrigues Sena está autorizado a recolher dados internos do Health Club Solinca e a utilizar o nome "Solinca" para fins académicos.

Porto, 19 de Outubro de 2000

Paulo Jorge Rodrigues Sena
Direcção
Health Club
SOLINCA
Av. da Boavista, 1269
4150 PORTO

PORTO PALÁCIO HOTEL

Avenida da Boavista, 1269 • 4150 PORTO - Portugal
Telef. (02) 609 15 53 • Fax (02) 609 99 39

CENTRO COLOMBO

Avenida Lusíada, 392 - Loja A - 201 • 1500 - 392 LISBOA - Portugal
Telef. (01) 711 36 50 • Fax (01) 716 16 06