

Running head: AVALIAÇÃO EMPÍRICA DA CULTURA

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

Paulo J. R. Sena

Universidade do Porto

## Abstract

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).

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

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).

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 (Wallace e Weese, 1995; Weese, 1994, 1995, 1996). Quanto à motivação e satisfação no trabalho registam-se os trabalhos de Koehler (1988), Wallace e Weese (1995) e Costa (1994).

Relativamente à satisfação no trabalho e compromisso organizacional nas organizações desportivas, destacamos Haggerty e Denomme (1991).

Neste 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 o direccionamento de 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.

### *O Problema*

#### *A Pergunta de Partida*

Será que os três health clubs da mesma empresa, em locais diferentes, pertencentes ao mesmo grupo financeiro, são culturalmente idênticos?

### *Objectivos do Estudo*

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 (Carochinho, 1998), o qual pressupõe 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 (ver Figura1). 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).

### *Metodologia*

#### *Participantes*

*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*.

*Recursos humanos.* O número total de funcionários das três empresas é de 107. Ao nível dos recursos humanos, 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.

*Estratificação da amostra.* A nossa amostra considera 58 funcionários de uma cadeia de *health clubs*. O primeiro estrato considerou as empresas das três diferentes localizações: Porto, Lisboa e Lagos. Em segundo lugar, a estratificação incidiu na categoria profissional. Foram consideradas as seguintes categorias profissionais: direcção (que inclui gerentes de unidade e directores técnicos); coordenadores de actividade; professores; recepcionistas; massagistas; polivalentes.

*Caracterização da amostra.* Os 58 participantes do estudo estão caracterizados na Tabela 1, 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.

#### *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 e Jesuíno (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.

### *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 analisar os dados, num primeiro momento, efectuou-se o cálculo das escalas de medida que os questionários aplicados permitiam medir: cultura de inovação; cultura de objectivos; cultura de apoio; cultura de regras; satisfação no trabalho e compromisso organizacional.

Para este procedimento foi efectuado o cálculo da média aritmética, das escalas nos itens que compõem a escala. Para analisar os dados efectuaram-se os seguintes procedimentos estatísticos:

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

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

T-teste para amostras independentes e amostras emparelhadas para determinar se dois exemplos poderiam ser provenientes de duas populações subjacentes que possuíssem a mesma média.

Verificação da fiabilidade dos itens dos questionários através do *alpha* de Cronbach.

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

## *Resultados*

### *Cultura Organizacional*

Verificou-se que no total, a orientação apoio e a orientação objectivos tiveram médias mais elevadas. Na Tabela 2 podemos confrontar a percepção cultural total e a individual de cada *health club* analisado.

### *Satisfação no Trabalho*

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. A Tabela 3 apresenta uma comparação das médias obtidas em termos de satisfação no trabalho nas 3 empresas analisadas.

### *Compromisso Organizacional*

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. A Tabela 4 apresenta uma comparação das médias obtidas em termos de compromisso organizacional nas 3 empresas analisadas.

### *Relações Obtidas Entre as Dimensões Estudadas*

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. Na Tabela 5

apresentam-se as correlações entre as 4 orientações da cultura, o total da cultura, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

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

Os t-teste entre as várias dimensões da cultura organizacional, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional não apresentaram nenhuma diferença significativa entre as médias das várias escalas apresentadas.

Verificamos uma relação mútua significativa entre as dimensões analisadas, com exceção da não existência de uma relação entre a cultura de inovação e a satisfação no trabalho.

*Correlações Entre as Escalas do Questionário e as Variáveis Sócio-Demográficas (t-teste)*

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.

Os testes de diferenças de médias em função das variáveis sócio-demográficas, não revelaram 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.

Não se verificou 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.

### *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 mediu aquilo que pretendia medir.

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.

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 percepçiona 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 da cadeia de health clubs, 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 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. Por isso 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.

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 de health clubs, 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 figura 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.

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, Guimaraes, 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. Essa relação entre satisfação e compromisso 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 desta cadeia de health clubs poderá ter promovido o compromisso com os valores e filosofia corporativos.

### *Conclusões*

Pudemos assim verificar a existência de uma unidade na percepção cultural das 3 empresas analisadas. Este resultado sugere a existência de uma partilha geral de um conjunto de valores consistente, independentemente do local onde os funcionários desta cadeia de health clubs exercem as suas funções. Tal situação poderá advir do facto de o centro estratégico da cadeia 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.

A ênfase nas orientações da cultura não varia significativamente de acordo com as variáveis sócio-demográficas, nem tão pouco de acordo com a localização geográfica. Estes resultados parecem também confirmar os obtidos por Carochinho (1998) no sector dos seguros e da banca no tocante à influência.

Os índices de satisfação no trabalho também não variam em função das variáveis sócio-demográficas.

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 em função das variáveis sócio-demográficas. Nem tão pouco em função da localização geográfica.

As variáveis sócio-demográficas têm menor impacto na percepção da cultura, do que a satisfação no trabalho tem sobre a percepção da cultura.

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

Não existiam diferenças significativas na percepção da satisfação no trabalho em função das variáveis sócio-demográficas. 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.

O questionário utilizado não foi muito consistente na sub-escala inovação. O mesmo aconteceu com a escala do compromisso.

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.

Cultura de adocracia e cultura de apoio serão provavelmente as mais indicadas para o tipo de empresas analisadas.

## Referencias Bibliográficas

- 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.
- Costa, C. (1994). A cross cultural analysis of work motivation by Greek and United States recreation employees. *European Journal for Sport Management*, 1.
- Haggerty, T., e Denomme, D. (1991). Organizational commitment in sport clubs: the development of a model. *Journal of Sport Management*, 5, 58-71.
- Koehler, L. S. (1988). Job satisfaction and corporate fitness managers: an organizational behaviour approach to sport management. *Journal of Sport Management*, 2, 100-105.
- Lau, C.-M., e Ngo, H.-Y. (1996). One country many cultures: organizational cultures of firms of different country origins. *International Business Review*, 469-487.
- Lima, M., Vala, J., e Monteiro, M. (1995). A satisfação organizacional: confronto de modelos. Em Vala et al. (Ed.), *Psicologia Social das Organizações* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Lok, P. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 365-376.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mowday, R., Steers, R., e Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Neves, J., e Jesuíno, J. (1994). Cultura organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes. *Psicologia*, IX(3), 327-346.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations*. Champaign: Human Kinetics.
- Sparrow, P., e Wu, P.-C. (1998). Does national culture really matter? Predicting HRM preferences of Taiwanese employees. *Employee Relations*, 20, 26-57.
- Udo, G. J., Guimaraes, T., e Igbaria, M. (1997). An investigation of the antecedents of turnover intention for manufacturing managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 17, 912-930.
- Wallace, M., e Weese, J. (1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management*, 9, 182-193.
- Weese, J. (1994). A leadership discussion with Dr. Bernard Bass. *Journal of Sport Management*, 8, 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, 119-134.
- Weese, J. (1996). Do leadership and organizational culture really matter? *Journal of Sport Management*, 10, 197-206.

## Nota de Fim

Paulo Jorge Rodrigues Sena é Licenciado em Educação Física e Desporto pelo Instituto Superior da Maia. Encontra-se actualmente a frequentar o curso de Doutoramento em Perspectivas Actuais da Psicologia da Actividade Física e do Desporto na Universidade de Vigo.

Os interessados em contactar o autor podem fazê-lo através de:

- [paulosena@uvigo.es](mailto:paulosena@uvigo.es)
- [pjrsena@sapo.pt](mailto:pjrsena@sapo.pt)
- [www.paulosena.com](http://www.paulosena.com)

Este trabalho é o resumo da Dissertação com o título: *Avaliação Empírica da Cultura, Satisfação no Trabalho e Compromisso Organizacional Numa Cadeia de Health Clubs*. Com esta dissertação foi concedido ao autor, em 3 de Abril de 2001 o Grau de Mestre em Ciências do Desporto na área de especialização em Gestão Desportiva tendo sido aprovado com a classificação final de *MUITO BOM* por unanimidade.

Tabela 1

*Distribuição da Amostra por Grupos e Sub Grupo*

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 Implementação	Porto	30	51,7	51,7
	Lisboa	23	39,6	91,6
	Lagos	5	8,6	100,0

Tabela 2

*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

Tabela 3

*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

Tabela 4

*Resumo das Médias 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

Tabela 5

*Correlações Entre as 4 Orientações da Cultura, a Satisfação no Trabalho e o Compromisso**Organizacional (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 6

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

Par	t-teste para igualdade de médias	
	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

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Análise

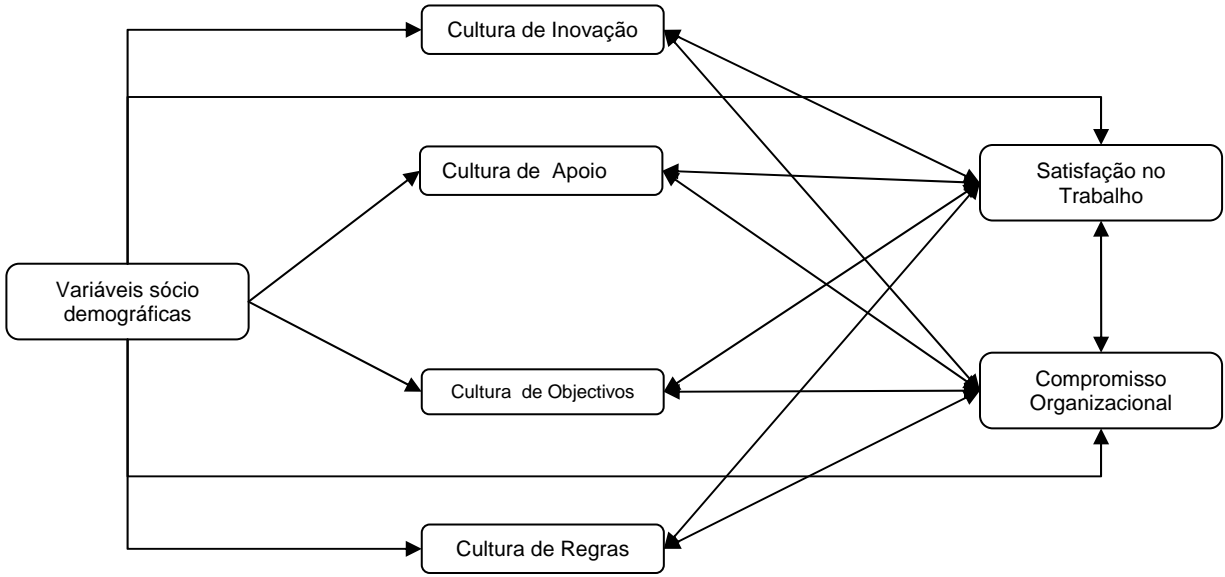


Figura 1. Modelo de Análise

---