



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Análise de Fatores Promotores da Satisfação no
Trabalho: uma aplicação ao contexto de ginásios e
*health clubs***

Sofia dos Santos Simões Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Carla Pereira
Co-orientador: Prof. Doutora Dina Miragaia

Covilhã, outubro de 2017

Aos meus pais que fizeram tudo para que eu chegasse até aqui.

Agradecimentos

A realização desta dissertação só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma direta e indireta, de várias pessoas, às quais gostaria de exprimir algumas palavras de agradecimento e profundo reconhecimento.

Às orientadoras, Professora Doutora Carla Pereira, e Professora Doutora Dina Miragaia, pela disponibilidade, partilha de conhecimento, às valiosas críticas, correções e contribuições durante a orientação e por darem força para continuar nos momentos mais difíceis desta caminhada.

À Universidade da Beira Interior pela oportunidade de estudar e de poder adquirir todo o conhecimento adquirido.

À Covilhã pela hospitalidade durante estes 5 anos, será sempre uma segunda casa.

Aos meus colegas, da Licenciatura de Ciências do Desporto e aos meus colegas do Mestrado de Gestão, pela amizade e pelo espírito de entreatajuda durante estes anos académicos.

Aos meus amigos, pela amizade, pelo apoio e pela compreensão ao longo destes anos.

Ao Fábio Rei por todo o amor, paciência, incentivo e por compreender os momentos de ausência no decorrer destes anos.

Por fim e não menos importante, à minha família pelo apoio e compreensão incalculável, pelos diversos sacrificios suportados e pelo constante encorajamento, ao longo da minha vida.

A todos, enfim, repito o meu apreço e a minha eterna gratidão.

Resumo

A satisfação no trabalho é considerada como um relacionamento afetivo ao trabalho, que poderá determinar o desempenho de um funcionário para o sucesso da organização. O objetivo desta investigação é analisar os atributos que podem influenciar a satisfação no trabalho nos profissionais de *fitness*, bem como analisar a percepção dos gestores/supervisores sobre os atributos que consideram influenciar a satisfação no trabalho dos funcionários, de modo a poderem entender melhor como agir no processo de gestão de recursos humanos. Para esse efeito foi aplicado um questionário a 44 funcionários e a 6 gestores/supervisores de ginásios/*health clubs*. Através do recurso à análise descritiva foram identificados os aspetos que mais influenciam a satisfação na perspetiva dos funcionários e dos gestores/supervisores. Dos resultados, a formalização foi a menos apontada pelos funcionários, bem como pelos gestores/supervisores. Relativamente às dimensões apontadas como tendo mais influência na satisfação, os funcionários consideram que a atmosfera da organização é fundamental, evidenciando que a simpatia entre colegas e clientes é o item mais valorizado. Já na percepção dos gestores/supervisores, os programas disponibilizados é a dimensão destacada de onde sobressaem os itens relacionados com a oferta de programas atualizados e inovadores. Foi ainda possível verificar que em função dos anos de experiência, os funcionários consideram diferentes atributos na satisfação do trabalho. Esta análise pode ajudar as organizações na compreensão no processo de gestão de recursos humanos, bem como na orientação de políticas de promoção de satisfação dos funcionários, de forma a conseguir desempenhos superiores que permitam sustentar uma vantagem competitiva em relação às outras organizações.

Palavras-chave

Satisfação no trabalho; Desporto; Profissionais de *fitness*; Escalas de mensuração; Gestão de Recursos Humanos; Ginásios; *Health clubs*

Abstract

Job satisfaction is understood as an affective relationship with the workplace, which can influence employee performance to the organizational success. The objective of this research is to analyze the attributes that can influence the job satisfaction of the fitness professionals, as well to analyze the perception of the managers/supervisors about the attributes that can influencing the satisfaction of the employees. This analysis is crucial to understand new approaches to deal whit the process of human resources management. For this purpose, a questionnaire was applied to 44 employees and 6 managers/supervisors of gyms/health clubs. By using a descriptive analysis, the dimensions which can influence the satisfaction from the perspective of employees and managers/supervisors were identified. The results showed that the formalization was less valued by the employees, as well by the managers/supervisors. Regarding the dimensions that have the most influence on satisfaction, employees consider that the atmosphere of the organization is fundamental, evidencing that the friendliness of colleagues and clients is the most valued item. In the perception of the managers/supervisors the programs available are the outstanding dimension, highlighting the items related to the updated offer and innovative programs. It was also possible verify that according to the years of experience, employees consider different attributes in job satisfaction. This analysis can help organizations to understand the human resource management process, including the creation of policies to promote employee satisfaction, in order to reach a superior performance that allows them to sustain a competitive advantage.

Keywords

Job satisfaction; Sport; Fitness professionals; Measurement scales; Human Resource Management; Gym; Health clubs

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de Gráficos	vii
Lista de Tabelas.....	viii
Lista de Acrónimos	ix
Capítulo 1	1
Introdução.....	1
Revisão de Literatura.....	3
Satisfação no trabalho	3
Satisfação no trabalho no desporto	5
Capítulo 2	9
Metodologia	9
Resultados.....	11
Discussão dos resultados.....	24
Conclusões	29
Referências Bibliográficas	31
Anexos	36
Anexo I - Questionário - Gestores/Supervisores	37
Anexo II - Questionário - Funcionários	40

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Funções que os funcionários ocupam no ginásio/ <i>health club</i>	12
---	----

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estudos e escalas de mensuração	6
Tabela 2 - Dimensões Promotoras de Satisfação em Contexto Laboral	9
Tabela 3 - Caracterização dos funcionários	11
Tabela 4 - Caracterização dos gestores/supervisores	12
Tabela 5 - Ponderação média de cada dimensão - perspectiva de funcionários e gestores/supervisores	13
Tabela 6 - Ponderação de cada item no nível de satisfação - perspectiva de funcionários e gestores/supervisores	14
Tabela 7 - Posicionamento sobre a satisfação geral no trabalho.....	19
Tabela 8 - Comparação entre os fatores de satisfação e anos de experiência dos funcionários no ginásio/ <i>health club</i>	21

Lista de Acrónimos

CIFO	Cultural Index for Fitness Organizations
JDI	Job Descriptive Index
JSS	Job Satisfaction Scale
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
PROAFIDE	Resources of sport and physical activity

Capítulo 1

Introdução

Desde o início do século XX tem-se verificado um crescente interesse em relação à satisfação dos funcionários e conseqüentemente à sua relação com o seu desempenho (Izvercian, Potra e Ivascu, 2016). Face à competitividade que se faz sentir, as organizações devem zelar pela satisfação do cliente, como forma de preservar ou ganhar vantagem competitiva em relação às outras organizações (Demirbag, Findikli e Yozgat, 2016). No sentido de proporcionar essa satisfação, os funcionários acabam por ter um papel muito importante nas organizações devido ao contato direto que mantêm com o cliente (Stamper e Van Dyne, 2003). Deste modo, se os funcionários estiverem insatisfeitos com o trabalho, essa insatisfação poderá manifestar-se no atendimento ao cliente (Pennington, 2003). Por esta razão, a satisfação no trabalho é um fator crucial tanto para os funcionários como para as organizações (Demirbag et al., 2016).

A satisfação no trabalho pode ser definida como uma reação emocional que os funcionários geram ao avaliar o seu emprego e o seu ambiente de trabalho. Essa avaliação, pode revelar a sua satisfação ou insatisfação relativamente à interação das suas necessidades com as suas experiências individuais no trabalho (Kalfa, Tufan e Karaman. 2016) .

Contudo, uma vez que a satisfação no trabalho se trata de um fenómeno dinâmico, é fundamental que esta seja analisada com regularidade, no âmbito do funcionamento organizacional, uma vez que potenciada a satisfação no trabalho não significa que esta permaneça constante (Kalfa et al., 2016).

As pesquisas de satisfação no trabalho têm-se concentrado numa ampla variedade de tipos e formatos de trabalho desempenhados nas mais diversas tipologias organizacionais, como empresas (Kim e Wang, 2016), organizações voluntárias (Do Paco e Cláudia Nave, 2013), hospitais (Gabrani et al., 2016), educação (Gius, 2016), atividades industriais (Hoboubi, Choobineh, Kamari Ghanavati, Keshavarzi e Akbar Hosseini, 2017), agências governamentais (Jung, 2013), militares (Zhang, Wu, Miao, Yan e Peng, 2014) e desporto (Bernabe, Campos-Izquierdo e Gonzalez, 2016). Deste modo, pode verificar-se que a área do desporto não é exceção na avaliação da satisfação no trabalho e como tal é fundamental entender este fenómeno. Neste contexto em particular, a satisfação é um tema de relevo, porque se trata de uma atividade onde a prestação de serviços é muito expressiva e a relação entre funcionário e cliente é muito importante, nomeadamente, para o processo de fidelização (Demirbag et al., 2016; Pennington, 2003; Stamper e Van Dyne, 2003).

São vários os estudos que têm analisado a satisfação no trabalho em várias tipologias de profissionais de desporto, nomeadamente professores de educação física, treinadores e

instrutores de *fitness* (Bernabe et al., 2016; Dalkilic, Cimen e Ramazanoglu, 2015; MacIntosh e Doherty, 2010; MacIntosh e Walker, 2012; Shivendra e Kumar, 2016; Smucker e Whisenant, 2005). Estes estudos diferem nas escalas de mensuração utilizadas, no entanto, estão interligadas através das variáveis estudadas, desde a satisfação no trabalho a nível intrínseco e extrínseco e fatores demográficos. Desde modo, a satisfação no trabalho pode ser avaliada através de várias dimensões como as competências do *staff*, a atmosfera, a conectividade, a formalização, as vendas, os equipamentos, as instalações, os programas, a presença organizacional, o salário, a supervisão, os colegas de trabalho, a promoção e o trabalho em si (Khattak, Ul-Ain e Iqbal, 2013; MacIntosh e Doherty, 2010; MacIntosh e Walker, 2012; Parvin e Kabir, 2011; Sumcker e Whisenant, 2005; Unlu, Serarslan, Yamaner e Sahin, 2012).

Particularmente na atividade do *fitness* tem-se verificado um rápido crescimento, que acabou por desencadear e intensificar a competitividade entre a concorrência. Deste modo, a importância de as organizações de *fitness* obterem uma vantagem competitiva para sobreviver a esta dinâmica de mercado, tornou-se cada vez maior (Woo, 2016).

Contudo, para obter uma maior competitividade, é fundamental que os gestores/supervisores, para além de outras variáveis, se dediquem também a mensurar a satisfação dos seus funcionários em contexto de trabalho, como ferramenta estratégica para melhorar a performance organizacional (Hartline e Ferrell, 1996).

Neste sentido, esta investigação tem por objetivo geral identificar os atributos que, os profissionais de *fitness* consideram que podem influenciar a satisfação no trabalho, bem como analisar a perceção dos gestores/supervisores sobre os atributos que consideram influenciar a satisfação no trabalho dos funcionários.

Este trabalho é composto por dois capítulos, um teórico e um prático. O primeiro, com abordagem teórica, apresenta o estado de arte sobre a satisfação no trabalho, destacando a investigação que tem sido desenvolvida sobre esta temática particularmente no contexto de organizações desportivas. Na componente teórica são ainda mencionadas, diversas escalas de mensuração que têm sido utilizadas em investigações que se têm debruçado sobre esta problemática. A identificação do GAP da literatura é feita, destacando-se a importância de analisar esta temática na perspetiva de vários *stakeholders* (Funcionários/Gestores), bem como no contexto desportivo sobre o qual presente investigação de irá debruçar. No segundo, com enfoque prático, descreve-se a metodologia utilizada, os resultados obtidos, bem como a discussão dos mesmos. As considerações finais deste trabalho são dadas apontando as principais conclusões e implicações práticas da investigação, bem como a indicação das limitações identificadas no decurso da investigação que sinalizam a necessidade de se desenvolverem futuros trabalhos para se compreender cada vez melhor este fenómeno.

Revisão de Literatura

Satisfação no trabalho

Atualmente, parece ser consensual na comunidade científica, a abordagem de que o fator humano é essencial para garantir o sucesso organizacional, destacando-se deste modo a importância que a satisfação no trabalho pode ter para a sustentabilidade das organizações (Kalfa et al., 2016).

Saleem, Mahmood e Mahmood (2010) mencionam que a satisfação no trabalho é considerada uma área notável de discussão para muitos investigadores na área da gestão, da psicologia e do comportamento organizacional, dedicando um esforço considerável para analisar os antecedentes e as consequências da satisfação no trabalho (Chang e Cheng, 2014; Fila, Paik, Griffeth e Allen, 2014; Macintosh e Krush, 2014; Spagnoli, Caetano e Santos, 2012).

A satisfação no trabalho é um conceito multidimensional complexo, pois inclui várias definições/significados. No entanto, todas elas estão fundamentalmente relacionadas com o relacionamento afetivo ao trabalho, ao considerar os aspetos favoráveis e desfavoráveis do trabalho. Neste sentido, o nível de satisfação no trabalho não é fácil de quantificar porque a definição de satisfação não é a mesma para todas as pessoas (Kirin, Mitrović, Borović e Sedmak, 2016) e varia com os aspetos específicos de cada trabalho (Ray e Ray, 2011).

Spector (1997) refere-se à satisfação no trabalho, como sendo a forma como as pessoas se sentem em relação aos seus trabalhos e aos seus diferentes aspetos. Já segundo Ray e Ray (2011), a satisfação no trabalho é definida como o estado afetivo geral de um funcionário e que resulta de uma aprovação de todos os aspetos do seu trabalho. Por sua vez, para Kirin et al. (2016), a satisfação no trabalho é geralmente definida como um sentimento agradável que surge da percepção de que o trabalho cumpre ou permite o cumprimento dos aspetos importantes do sistema de valores de uma pessoa.

Deste modo, estas definições realçam a dificuldade da quantificação da satisfação devido ao alto grau de subjetividade que pode estar inerente à sua avaliação.

Importa ainda mencionar que de acordo com Herzberg, citado por Fareed e Jan (2016), o oposto de “satisfação no trabalho” não é “insatisfação no trabalho”, mas sim sem satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto da “insatisfação no trabalho” não é “satisfação no trabalho”, mas não “satisfação no trabalho”. Portanto, através da teoria dos fatores, Herzberg chegou à conclusão de que fatores intrínsecos, incluindo realização, trabalho em si, promoção, responsabilidade e reconhecimento, podem aumentar a satisfação no trabalho, mas a sua ausência não levará à insatisfação. Por outro lado, no que diz respeito aos fatores higiênicos, incluindo políticas, supervisão, relação interpessoal, salário, segurança e *status*, a sua presença pode reduzir a insatisfação, mas, por si só, não é suficiente para melhorar a satisfação no

trabalho. A satisfação no trabalho pode ser, então, caracterizada em duas vertentes: a satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca (Saleh, Darawad e Al-Hussami, 2014).

Assim, a satisfação intrínseca aparece relacionada com a natureza do trabalho e com o seu conteúdo, onde se inclui: realização, autoestima, capacidades e responsabilidade e a satisfação extrínseca relacionada com o ambiente de trabalho e por isso indiretamente relacionada com o trabalho, incluindo: salário, políticas empresariais, relações interpessoais e estabilidade do trabalho. Ou seja, a junção de fatores intrínsecos e extrínsecos determinam a satisfação e as atitudes dos funcionários em relação ao seu trabalho (Chao, Ku, Wang e Lin, 2016).

Com base nestes aspetos, pode verificar-se que a satisfação no trabalho inclui explicações psicológicas multidimensionais através de componentes cognitivas (avaliação), afetos, emoções e comportamentos (Kenioua, Bachir e Bacha, 2016).

Em vários estudos, foram analisadas diversas dimensões para avaliar a satisfação no trabalho onde se verificou que esta pode ser alcançada através da satisfação salarial, da satisfação com a promoção, da satisfação com o supervisor, do sentimento de justiça, do sentimento de segurança no trabalho, da satisfação com o trabalho em si e da satisfação com os colegas de trabalho (Khattak, Ul-Ain e Iqbal, 2013; Parvin e Kabir, 2012; Unlu, Serarlan, Yamaner e Sahin, 2012).

Deste modo, uma vez que as organizações envolvem pessoas, a satisfação destas com o seu trabalho pode determinar o seu desempenho e o sucesso organizacional da organização (Riaz e Ramaz, 2010). A satisfação no trabalho pode levar os funcionários a desenvolverem atitudes positivas em relação ao seu trabalho e à organização, enquanto a insatisfação no trabalho pode levar a atitudes negativas (Khalid, Irshad e Mahmood, 2012). Segundo Scott e Stephens (2009), os funcionários que estão satisfeitos com o seu trabalho diário são mais propensos a ajudar as organizações a alcançar os seus objetivos de forma eficiente.

Deste modo, a satisfação no trabalho pode traduzir-se em benefícios positivos nas tarefas, nos papéis e nos relacionamentos no local de trabalho (Robertson e Kee, 2016) podendo dizer-se que um funcionário satisfeito é um funcionário benéfico, enquanto um funcionário insatisfeito se torna uma obrigação organizacional (Abbas, Mudassar, Gul e Madni, 2013). Um funcionário satisfeito com o seu trabalho tem tendência a trabalhar mais, aumentando o desempenho organizacional para além de que, geralmente, quando a satisfação no trabalho é alta, a taxa de rotatividade dos funcionários é baixa (Chao et al., 2016).

Sendo este estado emocional um fator-chave na vida de um funcionário, torna a satisfação no trabalho um tema com acrescido interesse para ser estudado (Alegre, Mas-Machuca e Berbegal-Mirabent, 2016).

Satisfação no trabalho no desporto

Face ao exposto, a compreensão da satisfação dos funcionários no contexto desportivo é igualmente relevante. Sejam organizações desportivas, sejam elas de natureza pública ou privada, lucrativas ou não lucrativas, a sua relevância aumentou devido a uma comercialização cada vez maior do desporto e das organizações desportivas se terem tornado cada vez mais competentes ao longo dos anos (Bauer, Sauer e Schmitt, 2005) .

Alguns estudos na vertente desportiva têm confirmado que a satisfação no trabalho é um dos fatores importantes para manter um alto nível de desempenho das organizações e funcionários (Narimawati, 2007).

Vários investigadores têm abordado a temática da satisfação no trabalho em diversos âmbitos de intervenção profissional no desporto, nomeadamente instrutores de *fitness* (Bernabe et al., 2016; MacIntosh e Doherty, 2010; MacIntosh e Walker, 2012), professores de educação física (Dalkilic et al., 2015; Shivendra e Kumar, 2016) e treinadores (Smucker e Whisenant, 2005).

Por parte dos instrutores de *fitness*, a satisfação no trabalho parece influenciar positivamente o seu comportamento podendo refletir-se no aumento da sua eficiência no processo de orientação dado aos clientes, contribuindo assim para um maior sucesso a nível organizacional (Raedeke, Warren e Granzky, 2002). Segundo Bernabe et al. (2016) os instrutores de *fitness* sentem-se mais satisfeitos com o seu trabalho por causa das relações com os seus colegas, da sensação de valorização do seu trabalho, do trabalho em si, do nível de autonomia e do seu desempenho como profissional ser alcançado. No entanto, a sua insatisfação no trabalho abrange a falta de formações contínuas e de oportunidades promocionais, de remunerações insatisfatórias, de condições ambientais inadequadas e da falta de segurança pessoal. Por conseguinte, estes aspetos devem ser tidos em conta na melhoria da situação de trabalho dos instrutores de *fitness*, pois melhora a qualidade de eficiência dos serviços. Caso os instrutores de *fitness* estejam insatisfeitos, eles acabam por ser menos produtivos e poderão abandonar a sua profissão (Bernabe et al., 2016).

Em relação aos professores de educação física, tem sido apontado que os baixos níveis de satisfação no trabalho podem levar a menor produtividade, a apatia associada à perda de interesse, bem como ao baixo nível de comprometimento organizacional, o que afeta negativamente a qualidade da educação e os níveis de realização dos alunos. Logo, a satisfação no trabalho, destes profissionais, tem um grande impacto no nível de comprometimento organizacional (Narimawati, 2007). Alguns dos fatores apontados para a insatisfação são as mudanças frequentes nas políticas educacionais, conflitos entre professores e alunos, conflitos entre a direção escolar e as famílias, salas de aulas sobrelotadas, condições físicas precárias, salários baixos e sistema de promoção ineficiente, acabando por levar os afastamentos na profissão (Yıldırım, 2014).

Relativamente aos treinadores, caso eles estejam satisfeitos com o seu trabalho, irão gerar melhores atletas, contribuindo assim para o sucesso da organização (Raedeke et al., 2002), para o aumento da produtividade dos atletas, para as orientações de comportamento (Moodley e Coopoo, 2006) e o desempenho global do trabalho também terá transformações positivas (Dixon e Warner, 2010). Portanto, um melhor desempenho e qualidade no trabalho pode garantir os benefícios educacionais, sociais e de saúde para os atletas e ajudar na satisfação no trabalho dos profissionais (Bernabe et al., 2016).

Dado ao interesse deste tópico, a comunidade científica tem desenvolvido diversas escalas para avaliar a satisfação no trabalho, particularmente no contexto desportivo (Tabela 1).

Tabela 1 - Estudos e escalas de mensuração

Autor	Contexto de Aplicação	Metodologia Utilizada	Variáveis estudadas
Bernabe et al. (2016)	Instrutores de desporto e atividade física (Instalações: ginásios, piscinas, centros desportivos; Organizações: públicas, associações desportivas e empresas)	Questionário: - PROAFIDE: Recursos Humanos do desporto e da atividade física	Satisfação no trabalho Género Idade
Shivendra e Kumar (2016)	Professores de Educação Física - Escolas públicas - Escolas semiprivadas - Escolas privadas	Questionário: - <i>Job Satisfaction Scale</i> (JSS) - <i>Occupational Stress Index</i> (OSI)	Satisfação no trabalho Stress ocupacional
Dalkilic, Cimen e Ramazanoglu (2015)	Professores de Educação Física	Questionário: - <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ)	Satisfação - Satisfação interna - Satisfação externa - Satisfação geral Género Estado civil Região de trabalho Período de serviço
MacIntosh e Walker (2012)	Profissionais em clubes de <i>fitness</i>	Questionário: - <i>Culture Index for Fitness Organizations</i> (CIFO)	Competências do <i>staff</i> Atmosfera Conetividade Formalização Vendas Equipamento do serviço Programas do serviço Satisfação Intenções de sair
MacIntosh e Doherty (2010)	Funcionários de clubes/organizações de <i>fitness</i>	Questionário: - <i>Culture Index for Fitness Organizations</i> (CIFO)	Competências do <i>staff</i> Atmosfera Conetividade Formalização Salário Equipamento do serviço Programas do serviço Presença organizacional Satisfação no trabalho Intenção de sair
Sumcker e Whisenant (2005)	Treinadores	Questionário: - <i>Job Descriptive Index</i> (JDI) - <i>Job In General</i> (JIG)	Salário Promoções Supervisão Pessoal Trabalho

Bernabe et al. (2016) utilizaram a escala PROAFIDE: *Resources of sport and physical activity*, em ginásios, piscinas e centros desportivos, abrangendo as organizações públicas, associações desportivas e empresas. Este estudo tinha como objetivo analisar a satisfação no trabalho relacionado com o género e a idade. Concluíram que os instrutores de desporto e de atividade física se consideram satisfeitos com o seu trabalho através dos bons relacionamentos com os colegas de trabalho, do sentimento de valorização da sua ocupação, do trabalho em si, do nível de autonomia e do desempenho alcançado. No entanto, os instrutores mostraram-se insatisfeitos ao nível de formações, promoções, salários, condições ambientais e segurança pessoal.

Por sua vez, a escala JSS (*Job Satisfaction Scale*) utilizada por Shivendra e Kumar (2016), foi aplicada em professores de educação física tendo como objetivo analisar a satisfação no trabalho e o stress ocupacional, através da escala OSI (*Occupational Stress Index*). As conclusões de Shivendra e Kumar (2016) foram que os professores das escolas públicas apresentavam uma maior satisfação no trabalho do que das escolas semiprivadas, enquanto que nas escolas privadas, os professores demonstraram-se mais insatisfeitos. Em relação ao stress ocupacional, os professores das escolas privadas sentiam-se mais stressados em comparação com as escolas semiprivadas e públicas.

Dalkilic, Cimen e Ramazanoglu (2015) também com a finalidade de estudarem a satisfação no trabalho, dos professores de educação física, utilizaram o MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*), abrangendo a análise a satisfação interna, externa e global. Os autores concluíram que os professores estavam mais satisfeitos do que as professoras e que os professores solteiros apresentam maiores níveis de satisfação no trabalho. Verificaram também que, os níveis de satisfação variavam consoante os anos de experiência e que os professores com mais experiência apresentavam um nível de satisfação mais elevado.

Já Smucker e Whisenant (2005) utilizaram o JDI (*Job Descriptive Index*) para testarem a satisfação nos treinadores em relação ao salário, promoções, supervisão, *staff* e trabalho. Os autores concluíram que existiam diferenças significativas na satisfação dos treinadores tendo como referência a diferença de género, destacando-se o facto de terem sido maiores as diferenças significativas entre o género feminino, ao contrário do esperado. Também verificaram, que a promoção e atmosfera demonstraram ter impacto positivo na satisfação das mulheres comparativamente com as dimensões relacionadas com o pagamento, supervisão, colegas de trabalho e trabalho em si.

Para uma análise nos profissionais/funcionários de clubes/organizações de *fitness*, MacIntosh e Doherty (2010) e MacIntosh e Walker (2012) analisaram a satisfação no trabalho com a intenção de sair da instituição, utilizando a escala CIFO (*Cultural Index for Fitness Organizations*). MacIntosh e Doherty (2010) concluíram que as dimensões atmosfera, formalização e programas afetam a satisfação no trabalho, sendo a atmosfera a mais significativa. Contudo, as outras dimensões, colegas de trabalho, presença organizacional, equipamentos e vendas não contribuem significativamente para a satisfação no trabalho. Em

relação ao estudo de MacIntosh e Walker (2012), os autores concluíram que um funcionário de *fitness*, independente do seu nível de satisfação, poderia optar por abandonar a organização, podendo isso acontecer mesmo que estivesse satisfeito com o seu cargo.

Deste modo, é possível verificar que as escalas PROAFIDE, JSS, MSQ, JDI e CIFO são escalas de mensuração que avaliam a satisfação no trabalho, porém a escala CIFO é a escala mais direcionada para avaliar a satisfação no trabalho nos profissionais de *fitness*.

Importa ainda mencionar que a literatura tem desenvolvido o estudo desta temática focando, fundamentalmente, a satisfação em contexto de trabalho na perspectiva do funcionário. Contudo, de acordo com Hartline e Ferrell (1996), a análise da satisfação no trabalho, também deverá ser feita através do ponto de vista dos gestores/supervisores, de forma a ser efetuada uma validação cruzada. A análise deste dois *stakeholders* é fundamental uma vez que poderá fornecer informações sobre as diferenças de percepção dos gestores/supervisores e dos funcionários, ajudando assim na compreensão no processo de gestão de recursos humanos.

Portanto, ainda que seja complexa a atividade de avaliar a satisfação no trabalho, é uma tarefa fundamental para se procurar trabalhar o sucesso a nível organizacional. Face ao exposto, esta investigação visa analisar os fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho dos profissionais de *fitness* dos ginásios/*health clubs*, na perspectiva dos funcionários, bem como na perspectiva dos gestores/supervisores, uma vez que há pouca informação ao nível das investigações já realizadas.

Capítulo 2

Metodologia

A presente investigação consiste numa análise quantitativa, envolvendo como participantes funcionários (N=44) e gestores/supervisores (N=6) de ginásios/*health clubs* localizados em território nacional.

A recolha de dados foi feita através da aplicação de um questionário adaptado das escalas de Albayrak e Caber (2014), MacIntosh e Doherty (2010), MacIntosh e Walker (2012), bem como de Smucker e Whisenant (2005), composto por um total de doze dimensões (Tabela 2).

Tabela 2 - Dimensões Promotoras de Satisfação em Contexto Laboral

Dimensões	Exemplos de itens
1. Competências	O <i>staff</i> tem credenciais, conhecimento e rigor.
2. Atmosfera	O ginásio/ <i>health club</i> é acolhedor, otimista e divertido.
3. Concetividade	Há senso de filiação e pertença.
4. Formalização	O ginásio/ <i>health club</i> tem políticas, procedimentos e padrões.
5. Vendas/Angariação	Vendas enfatizadas e recompensas.
6. Equipamentos	Boa variedade, qualidade e disponibilidade.
7. Instalações	Acessibilidade, localização conveniente e boas condições.
8. Programas	Programas atualizados, inovadores e variados.
9. Salário	Valor do salário e comparação aos colegas.
10. Supervisão	Comportamento, justiça, organização e ouve sugestões.
11. Colegas de trabalho	Comportamento e inovação.
12. Promoção	Oportunidades e formações.

Deste modo, para analisar os fatores que influenciam os níveis de satisfação, teve-se como referência a escala proposta por MacIntosh e Doherty (2010) e MacIntosh e Walker (2012), designada por CIFO (*Culture Index for Fitness Organizacions*). Cosiderou-se também a escala JDI (*Job Descriptive Index*), uma vez que avalia o salário, supervisão, colegas de trabalho e promoção. Por último, a escala desenvolvida por Albayrak e Caber (2014) também foi considerada, uma vez que as outras escalas careciam de uma abordagem referente às instalações do ginásio/*health club*, sendo considerado um atributo importante para a análise desta investigação.

A CIFO (MacIntosh e Doherty, 2010; MacIntosh e Walker, 2012) foi a escala de onde foram retirados mais itens (1 a 28, 37 a 39 e 68 a 70), da escala JDI utilizaram-se oito itens de (29 a 36), já do estudo de Albayrak e Caber (2014) foram incluídos os itens 41 a 67.

Os questionários (Anexo I e II) foram divididos em três secções, a primeira com questões relativamente aos atributos promotores de satisfação no trabalho, incluindo 12 dimensões, que podem ser observadas com mais detalhe na Tabela 2. Na primeira secção de cada questionário também foram incluídas questões relativamente à satisfação geral no trabalho. Foram ainda incluídas nos dois questionários questões referente à perceção da satisfação dos funcionários

de modo a aferir o nível de satisfação atual dos funcionários, bem como a percepção sobre esses níveis de satisfação por parte dos gestores/supervisores. A segunda secção englobou questões relativas ao ginásio/*health club* e a terceira, questões demográficas.

As 12 dimensões do questionário foram subdivididas em 59 itens (retiradas das escalas referidas anteriormente e adaptadas à realidade em estudo) e a satisfação geral no trabalho em 11 itens, tendo ficado constituído por um total de 70 itens. Todas estas variáveis, dos questionários aplicados, quer aos funcionários, quer aos gestores/supervisores, foram medidas através de uma escala de Likert de 7 pontos, sendo 1 - “Discordo Totalmente” e 7 - “Concordo Totalmente”.

No questionário aplicado aos funcionários foi solicitada a resposta de acordo com a importância que os funcionários consideram que os itens têm nos níveis de satisfação no contexto laboral particularmente de ginásio/*health club*. No questionário aplicado aos gestores/supervisores foi solicitado que respondessem sobre a sua percepção relativamente à importância dos itens na satisfação dos seus funcionários.

Os questionários foram convertidos em formato digital, sendo divulgados via e-mail e via Facebook. Os contatos de *email* foram obtidos através dos sites de vários ginásios/*health clubs* a operar em território nacional através das suas plataformas digitais, e ainda através da informação disponibilizada pela Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP). A aplicação dos questionários teve início em julho de 2017 e os dados foram recolhidos até ao fim de setembro de 2017. De um total de 640 enviados fora obtidas 50 respostas.

Posteriormente à recolha dos dados, procedeu-se à introdução dos dados no SPSS (*Statistical Programme for Social Sciences*) 24. Neste programa foi realizada, em primeiro lugar, uma análise descritiva de forma a caracterizar a amostra obtida. Em seguida realizou-se uma análise descritiva às respostas referentes às 12 dimensões e depois, mais especificamente, aos 59 itens, de forma a serem identificados os itens que os inquiridos consideraram mais influenciadores da satisfação (os itens com média superiores a 6) e os menos significativos (os itens com média inferior a 3). Foi, também, realizada uma análise descritiva à satisfação geral no trabalho dos funcionários, bem como à percepção que os gestores/supervisores têm acerca da satisfação dos funcionários. Finalmente, foi efetuada uma estatística comparativa entre os 59 itens e os anos de ocupação do cargo pelos funcionários, para se perceber se a satisfação tende a ter diferentes exigências à medida que os funcionários se tornam mais experientes.

Resultados

Através dos resultados obtidos é possível identificar o perfil de funcionários envolvidos na presente investigação e que pode ser visualizado na Tabela 3. Como se pode verificar, 56.8% dos inquiridos são do género masculino e 43.2% do género feminino, com idades compreendidas entre os 22 e 42 anos de idade. As idades onde se compreende a maior taxa de resposta encontram-se entre os 25 e os 29 anos de idade (31.8%). Em relação às habilitações académicas, 54.5% dos inquiridos tem como nível formativo o Bacharelato/Licenciatura e 40.9% o Mestrado. É ainda possível verificar, que 56.8% dos envolvidos finalizou o último grau académico entre os anos de 2010 e 2014, já 31.8% finalizou a sua formação académica entre 2015 e 2017. Do total de inquiridos, 75% fez formação no âmbito das Ciências do Desporto.

Tabela 3 - Caraterização dos funcionários

Caraterísticas da amostra		Frequência	Percentagem (%)
Género	Feminino	19	43.2
	Masculino	25	56.8
	Total	44	100
Idade	20-24	10	22.7
	25-29	14	31.8
	30-34	10	22.7
	35-39	8	18.2
	≥ 40	2	4.5
	Total	44	100
Habilitações Académicas	Secundário ou equivalente (12 ^o)	1	2.3
	Bacharelato/Licenciatura	24	54.5
	Mestrado	18	40.9
	Pós-Graduação	1	2.3
	Total	44	100
Ano de finalização do grau académico	≤ 2004	2	4.5
	2005-2009	3	6.8
	2010-2014	25	56.8
	≥ 2015	14	31.8
	Total	44	100
Área de formação	Ciências do Desporto	33	75
	Desporto. Condição física e Saúde	2	4.5
	Educação Física e Desporto	2	4.5
	Exercício e Bem-estar	1	2.3
	Desporto	1	2.3
	Ensino de Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário	1	2.3
	Condição Física e Saúde no Desporto	2	4.5
	Arqueologia	1	2.3
	Não respondeu	1	2.3
	Total	44	100
	Tempo que ocupa o cargo (anos)	≤ 1	6
1 a 2		13	29.5
2 a 4		6	13.6
4 a 6		4	9.1
6 a 8		6	13.6
8 a 10		2	4.5
≥ 10 anos		5	11.4
Total		44	100

Em relação ao tempo que os funcionários ocupam o cargo no ginásio/*health club*, destacam-se o facto de 29.5% se situar num intervalo que varia entre 1 a 2 anos, e 18.2% se encontrar no cargo à menos de um ano. Os profissionais de *fitness* podem ter vários cargos nos ginásios/*health clubs*, tais como: orientação em sala de *CardioFitness*/Musculação, realização de aulas de Grupo e acompanhamento de *Personal Trainer*. Nesta investigação, 44% são *Personal Trainers*, 29% dão aulas de grupo e 23% prestam serviços na sala de *CardioFitness*/Musculação, como pode ser observado no Gráfico 1.

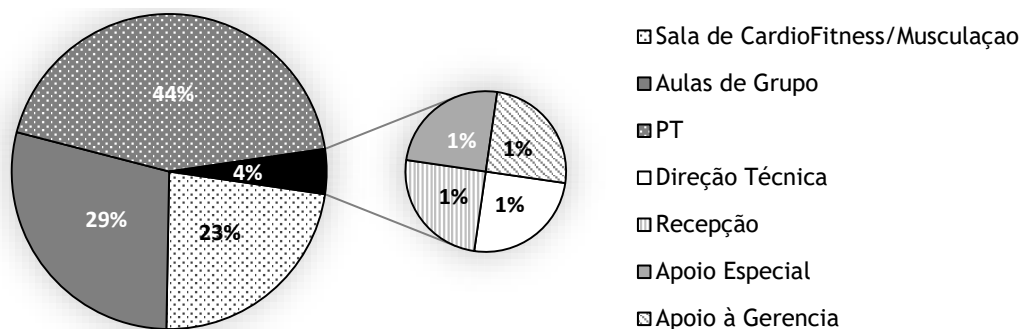


Gráfico 1 - Funções que os funcionários ocupam no ginásio/*health club*

Em relação aos gestores/supervisores (Tabela 4), verifica-se que 66.7% dos inquiridos são do género masculino e 33.3% são do género feminino, com idades a variar entre 33 e os 40 anos de idade.

Tabela 4 - Caracterização dos gestores/supervisores

Caraterísticas da amostra		Frequência	Percentagem (%)
Género	Feminino	2	33.3
	Masculino	4	66.7
	Total	6	100
Idade	33	1	16.7
	34	2	33.3
	36	1	16.7
	40	2	33.3
	Total	6	100
Habilitações Académicas	Secundário ou equivalente (12 ^o)	0	0
	Bacharelato/Licenciatura	4	66.7
	Mestrado	2	33.3
	Total	6	100
Ano de finalização do grau académico	≤ 2004	2	33.3
	2005-2009	3	50
	2010-2014	1	16.7
	≥ 2015	6	
	Total	6	
Área de formação	Ciências do Desporto	6	100
	Gestão	0	0
	Total	6	100
Cargo no ginásio	Gestor	5	83.3
	Gestor comercial	1	16.7
	Total	6	100
Tempo que ocupa o cargo (em anos)	≤1 ano	1	16.7
	1 a 2	1	16.7
	2 a 4	4	66.7
	Total	6	100

As idades onde se compreende a maior taxa de resposta são os 34 e os 40 anos. Em relação às habilitações académicas 66.7% tem Bacharelato/Licenciatura e 33.3% tem como última habilitação académica o Mestrado, sendo que 50% finalizou o último grau académico entre os anos de 2005 e 2009. Destaca-se igualmente o facto de todos os gestores/supervisores terem formação na área de Ciências do Desporto. Importante mencionar que 83.3% ocupa um cargo de gestor no ginásio/*health club*, sendo que dois dos inquiridos ocupam esse cargo entre 2 a 4 anos.

No que se refere à percepção que funcionários e gestores/supervisores têm relativamente à influência que cada uma das 12 dimensões tem nos níveis de satisfação, pode ser visualizada na Tabela 5. Como se pode verificar, para os funcionários, as dimensões com maior média é atmosfera (M=6.15) e instalações (M=6.12), o que significa que são as dimensões que eles consideram mais importantes para a existência de satisfação e com menor importância as dimensões relacionadas com a formalização (M=4.73) e a promoção (M=5.14). Já do ponto de vista dos gestores/supervisores, a dimensão programas (M=6.71) e competências (M= 6.48) são as que consideram ter maior influência na satisfação dos funcionários, enquanto que as dimensões formalização (M=4.50) e salário (M=5.72) são as que consideram menos relevantes para o nível de satisfação dos funcionários.

Tabela 5 - Ponderação média de cada dimensão - perspectiva de funcionários e gestores/supervisores

Dimensões	Funcionários	Gestores/Supervisores
	Média (SD)	Média (SD)
1. Competências	5.95 (1.383)	6.48 (0.603)
2. Atmosfera	6.15 (1.313)	6.47 (0.674)
3. Concetividade	5.54 (1.658)	6.04 (0.643)
4. Formalização	4.73 (1.645)	4.50 (1.483)
5. Vendas/Angariação	5.43 (1.710)	6.13 (0.748)
6. Equipamentos	5.73 (1.487)	6.10 (0.910)
7. Instalações	6.12 (1.293)	6.31 (0.714)
8. Programas	6.06 (1.365)	6.71 (0.470)
9. Salário	5.52 (1.489)	5.72 (1.159)
10. Supervisão	5.81 (1.575)	6.26 (0.702)
11. Colegas de trabalho	5.91 (1.461)	6.17 (0.892)
12. Promoção	5.14 (1.859)	6.20 (0.790)

Deste modo, pode verificar-se que existe concordância entre os funcionários e gestores/supervisores na dimensão formalização, ao considerarem que tem pouca influência na satisfação no trabalho.

Contudo, a análise global das dimensões permite ter uma visão parcelar tornando-se fundamental identificar as percepções, específicas que cada um dos grupos em análise, tem sobre os itens que compõe as respetivas dimensões. Deste modo, a análise mais discriminada sobre cada um dos itens que compõe cada uma das 12 dimensões pode ser visualizada na Tabela 6. É possível identificar as médias de respostas relativas à influência que cada item tem no nível de satisfação em contexto laboral, na perspectiva dos funcionários e gestores/supervisores.

Tabela 6 - Ponderação de cada item no nível de satisfação - perspectiva de funcionários e gestores/supervisores

Itens	Funcionários			Gestores/Supervisores		
	Min.	Máx.	Média (SD)	Min.	Máx.	Média (SD)
Competências						
Credenciais adequadas para fornecer informações no âmbito da saúde/ <i>fitness</i> aos clientes	1	7	6.25 (1.383)	5	7	6.17 (0.753)
Autonomia para gerir as ações	2	7	6.02 (1.248)	6	7	6.33 (0.516)
Reconhecimento do esforço e dedicação	2	7	5.95 (1.462)	6	7	6.83 (0.408)
Reconhecimento da forma conscienciosa como se realiza o trabalho	2	7	5.80 (1.534)	6	7	6.83 (0.408)
Valorização da forma rigorosa com que se faz o trabalho	2	7	5.68 (1.410)	5	7	6.17 (0.753)
Permissão do mais além do que me é proposto	2	7	5.91 (1.361)	5	7	6.50 (0.837)
Ser considerado um modelo a seguir pelos clientes	2	7	6.07 (1.283)	6	7	6.50 (0.548)
Atmosfera						
Existir uma atmosfera acolhedora no local de trabalho	3	7	6.14 (1.305)	6	7	6.67 (0.516)
O ginásio/ <i>health club</i> considerar que o sucesso dos clientes é muito importante (ex. atingir objetivos)	1	7	5.84 (1.430)	5	7	6.17 (0.983)
Existir uma energia positiva e otimista no local de trabalho	2	7	6.30 (1.322)	5	7	6.50 (0.837)
O ginásio/ <i>health club</i> ser um local divertido para trabalhar	3	7	6.07 (1.301)	6	7	6.33 (0.516)
Existir simpatia para com os clientes e colegas	3	7	6.43 (1.208)	6	7	6.67 (0.516)
Conetividade						
O ginásio/ <i>health club</i> reconhece os clientes de longa data	1	7	5.45 (1.691)	5	6	5.83 (0.408)
O <i>staff</i> sentir um forte sentimento de pertença/afiliação pelo ginásio/ <i>health club</i>	1	7	5.80 (1.636)	6	7	6.50 (0.548)
O ginásio/ <i>health club</i> reconhecer as conquistas de performance dos clientes	1	7	5.20 (1.773)	5	7	5.83 (0.983)
Os clientes terem um forte sentimento de pertença pelo o ginásio/ <i>health club</i>	1	7	5.70 (1.534)	5	7	6.00 (0.632)
Formalização						
Existência de muitas políticas de funcionamento para o <i>staff</i>	1	7	4.36 (1.561)	2	7	4.00 (1.789)
Existência de normas de higiene restritas para o <i>staff</i>	1	7	4.73 (1.561)	2	6	3.83 (1.329)
Existência de muitos procedimentos de formação para o <i>staff</i>	1	7	4.89 (1.742)	3	7	4.83 (1.602)
Existência de padrões de vestuário rigorosos para o <i>staff</i>	2	7	4.93 (1.620)	4	7	5.33 (1.211)
Vendas/Angariação						
O ginásio/ <i>health club</i> ter como foco o aumento de vendas (angariação de clientes)	1	7	5.73 (1.730)	4	7	5.67 (1.033)
Ser recompensado pelo bom desempenho	1	7	5.77 (1.508)	6	7	6.33 (0.516)
Existência de recompensa pela angariação de novos clientes	1	7	4.82 (1.859)	5	7	6.00 (0.894)
Valorizarem o esforço na conservação dos clientes atuais	1	7	5.41 (1.743)	6	7	6.50 (0.548)
Equipamentos						
Existência de uma ampla variedade de equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>	2	7	5.64 (1.571)	4	7	6.00 (1.265)
Existência de disponibilidade de equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>	1	7	5.52 (1.577)	4	7	5.83 (1.169)
Existência de equipamentos de boa qualidade no ginásio/ <i>health club</i>	1	7	5.80 (1.534)	5	7	6.33 (0.816)
Existência de boas condições de manutenção dos equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>	2	7	6.07 (1.301)	6	7	6.50 (0.548)
Existência de uma adequada quantidade de salas para aulas no ginásio/ <i>health club</i>	1	7	5.61 (1.450)	5	7	5.83 (0.753)

Tabela 6 - Ponderação de cada item no nível de satisfação - perspectiva de funcionários e gestores/supervisores (Continuação)

Itens	Funcionários			Gestores/supervisores		
	Min.	Máx.	Média (SD)	Min.	Máx.	Média (SD)
Instalações						
Existência de boa iluminação	3	7	6.25 (1.123)	5	7	6.33 (0.816)
Boa localização do local de trabalho	3	7	6.18 (1.126)	5	7	6.17 (0.753)
Horário de funcionamento adequado	3	7	6.11 (1.243)	5	7	6.17 (0.753)
Boa acessibilidade ao local de trabalho	2	7	6.16 (1.256)	5	7	6.17 (0.753)
Disponibilidade de estacionamento	1	7	5.84 (1.751)	5	7	6.00 (0.894)
Existência de boas condições de segurança	2	7	6.18 (1.299)	6	7	6.67 (0.516)
Existência de boas condições de manutenção do espaço em geral	2	7	6.14 (1.250)	6	7	6.67 (0.516)
Programas						
Existência de programas de <i>fitness</i> atualizados no ginásio/ <i>health club</i>	2	7	6.18 (1.352)	6	7	6.83 (0.408)
O ginásio/ <i>health club</i> manter uma oferta atualizada e inovadora para os clientes	2	7	6.14 (1.357)	6	7	6.83 (0.408)
Existência de variedade de programas de <i>fitness</i> no ginásio/ <i>health club</i>	2	7	5.95 (1.413)	6	7	6.67 (0.516)
Oferta de atividades adequadas às diferentes necessidades dos clientes no ginásio/ <i>health club</i>	2	7	5.98 (1.338)	6	7	6.50 (0.548)
Salário						
Valor do salário oferecido	2	7	5.55 (1.405)	5	7	6.50 (0.837)
Valor do salário relativamente ao desempenho	2	7	5.55 (1.501)	3	7	5.83 (1.472)
Valor do salário comparativamente aos colegas com funções semelhantes	1	7	5.45 (1.562)	3	6	4.83 (1.169)
Supervisão						
Demonstração de comportamento amigável	2	7	6.18 (1.225)	5	7	6.33 (0.816)
Demonstração de justiça nas ações	1	7	5.95 (1.670)	6	7	6.67 (0.516)
Disponibilidade de debate de problemas	1	7	5.98 (1.621)	5	7	6.00 (0.632)
Demonstração de uma boa organização	1	7	6.05 (1.569)	5	7	6.33 (0.816)
Capacidades para ouvir sugestões	1	7	6.07 (1.591)	6	7	6.83 (0.408)
Grau de interferência no trabalho do funcionário	1	7	4.68 (1.827)	4	7	5.33 (1.211)
Disponibilidade para apoiar as decisões tomadas	2	7	5.80 (1.519)	6	7	6.33 (0.516)
Colegas de trabalho						
Comportamento entre colegas no ginásio/ <i>health club</i>	3	7	6.16 (1.328)	6	7	6.67 (0.516)
Posição que ocupa relativamente aos colegas	1	7	5.57 (1.591)	3	7	5.50 (1.643)
Possibilidade de apresentar novas ideias aos colegas	1	7	6.00 (1.463)	6	7	6.33 (0.516)
Promoção						
Oportunidades oferecidas no desempenho da função pelo ginásio/ <i>health club</i>	1	7	5.27 (1.933)	5	7	6.50 (0.837)
Oportunidade na subida de posição	1	7	5.18 (1.908)	5	7	6.67 (0.816)
Existência de políticas de promoção no ginásio/ <i>health club</i>	1	7	5.14 (1.900)	6	7	6.50 (0.548)
Valorizarem a experiência adquirida	1	7	5.34 (1.791)	6	7	6.50 (0.548)
Manutenção na mesma posição por um longo período de tempo	1	7	4.57 (1.731)	4	6	5.00 (0.894)
O ginásio/ <i>health club</i> disponibilizar formações para atualização de conhecimento	1	7	5.32 (1.890)	4	7	6.00 (1.095)

Em relação aos funcionários é possível verificar que num total de 59 itens, 21 itens apresentam média igual ou superior a 6 (assinalados a negrito). Desses itens destacam-se como os que mais influência têm nos níveis de satisfação nos funcionários, o facto de haver simpatia para com os clientes e colegas ($M=6.43$) e o facto de haver energia positiva e otimista no local de trabalho ($M=6.30$). Em relação aos itens com a menor média, ou seja, os que menos influência parecem ter nos níveis de satisfação dos funcionários são, a existência de muitas políticas de funcionamento para o *staff* seguir ($M=4.36$), bem como a manutenção na mesma posição por um longo período de tempo ($M=4.57$).

Por sua vez, na perspetiva dos gestores/supervisores, foi possível verificar que 45 itens foram classificados com média igual ou superior a 6 (assinalados a negrito). Destacaram como itens que mais influência têm na satisfação dos seus funcionários, o facto da supervisão ter capacidades de ouvir sugestões ($M=6.83$), o facto de o ginásio/*health club* manter uma oferta atualizada e inovadora para os clientes ($M=6.83$), a existência de programas atualizados ($M=6.83$), o reconhecimento da forma conscienciosa como o *staff* realiza o seu trabalho ($M=6.83$), bem como o reconhecimento do esforço e dedicação ($M=6.83$), todas com a mesma ponderação. Em relação aos itens que na perceção dos gestores/supervisores, são os que menos contribuem para a satisfação dos funcionários, destacam-se a existência de normas de higiene restritas para o *staff* ($M=3.83$) e a existência de muitas políticas de funcionamento para o *staff* seguir ($M=4.00$).

Deste modo, pode verificar-se que existe concordância, entre os funcionários e gestores/supervisores, no facto da existência de muitas políticas de funcionamento para o *staff* ser um dos itens que menos influência tem para a satisfação no trabalho.

No que diz respeito às respostas dos inquiridos relativamente aos itens incluídos nas dimensões (Tabela 6), os funcionários consideram que, no caso da competência, o item que influencia mais a satisfação é ter credenciais adequadas para fornecer informações no âmbito da saúde/*fitness* aos clientes ($M= 6.25$) e aquele que influencia menos é a valorização da forma rigorosa como faz o seu trabalho ($M=5.68$). Em relação aos gestores/supervisores, verifica-se que os itens com maior média resulta da necessidade de os funcionários serem reconhecidos pelo esforço e dedicação ($M=6.83$) e da forma conscienciosa como o *staff* realiza o seu trabalho ($M=6.83$). Por sua vez, apresentam com menor média as credenciais adequadas para fornecer informações no âmbito da saúde/*fitness* aos clientes, bem como a valorização do rigor com que os seus funcionários realizam as suas tarefas ($M=6.17$).

Já na dimensão atmosfera, verifica-se que os funcionários consideram, a existência de simpatia para com os clientes o item que mais influencia a satisfação ($M=6.43$). Por sua vez, o ginásio/*health club* considerar que o sucesso dos clientes é muito importante ($M=5.84$) é considerado o item que menos influencia a satisfação no trabalho. Na mesma dimensão, e de acordo com a perceção dos gestores/supervisores, ter uma atmosfera acolhedora no local de trabalho e o *staff* ser simpático para com os clientes e colegas ($M=6.67$), são considerados como

os mais influentes na satisfação. Por outro lado, consideram que o menos influente é o facto de o ginásio/*health club* considerar que o sucesso dos clientes é muito importante ($M=6.17$).

Os funcionários consideram que na dimensão conetividade, o facto de o *staff* sentir um forte sentimento de pertença/afiliação pelo ginásio/*health club* ($M=5.80$) é o que mais influencia a satisfação. Por sua vez, o item que consideram que tem menos influência na satisfação no trabalho está relacionado com o ginásio/*health club* reconhecer as conquistas de performance dos clientes ($M=5.20$). Para os gestores/supervisores, o *staff* sentir um forte sentimento de pertença para com o ginásio/*health club* ($M=6.50$) é o que mais influencia a satisfação. Contudo, o ginásio/*health club* reconhecer os clientes de longa data e reconhecer as conquistas de performance dos clientes ($M=5.83$) são os itens que menos influenciam a satisfação. Podendo verificar que os funcionários, bem como os gestores/supervisores, têm a mesma opinião em relação aos atributos que influenciam a satisfação no trabalho.

Em relação à dimensão formalização, os funcionários consideram que o item mais influente na satisfação demonstra ser a existência de padrões de vestuário rigorosos para o *staff* ($M=4.93$), já a existência de muitas políticas de funcionamento para o *staff* seguir ($M=4.36$) representa aquele que menos influência tem na satisfação no trabalho. Do ponto de vista dos gestores/supervisores, estes consideram como item mais influente, a existência de padrões de vestuário rigorosos para o *staff* ($M=5.33$). Já a existência de normas de higiene restritas para o *staff* ($M=3.83$), é considerado o menos influente na satisfação no trabalho.

Nas vendas/angariação, correspondente aos funcionários, a recompensa pelo bom desempenho ($M=5.73$) apresenta-se o item mais influenciador da satisfação. Por sua vez, consideram que a recompensa pela angariação de novos clientes ($M=4.82$) é o item menos influente na satisfação no trabalho. Porém nos gestores/supervisores, a valorização pelo esforço na conservação dos clientes atuais ($M=6.50$) é o item mais influenciador na satisfação no trabalho. Por outro lado, o ginásio/*health club* ter como foco o aumento de vendas (angariação de clientes) é o item menos influenciador ($M=5.67$).

Para os funcionários, na dimensão equipamentos, o item que corresponde à existência de boas condições de manutenção dos equipamentos no ginásio/*health club* ($M=6.07$) é que demonstra ter mais influência na satisfação, já a existência de disponibilidade de equipamentos no ginásio/*health club* ($M=5.52$) demonstra ser o que menos influência parece ter. Em relação aos gestores/supervisores, o item que mais influencia a satisfação no trabalho é a existência de boas condições de manutenção dos equipamentos no ginásio/*health club* ($M=6.50$), considerando por sua vez, que os itens que menos influenciam, a existência de disponibilidade de equipamentos no ginásio/*health club*) e a existência de uma adequada quantidade de salas para aulas no ginásio/*health club* ($M=5.83$). Deste modo, verifica-se que os funcionários e os gestores/supervisores, têm a mesma opinião em relação aos atributos que afetam a satisfação no trabalho.

Na dimensão instalações, para os funcionários, a existência de boa iluminação influencia positivamente satisfação no trabalho ($M=6.25$), enquanto que a disponibilidade de

estacionamento se apresenta com menor influência na satisfação ($M=5.84$). Para os gestores/supervisores, existência de boas condições de segurança e a existência de boas condições de manutenção do espaço em geral ($M=6.67$) são aqueles que influenciam positivamente a satisfação, já a disponibilidade de estacionamento ($M=6.00$) é aquele que menos influencia a satisfação no trabalho.

Os funcionários consideram, em relação aos programas, que o item relacionado com a existência de programas de *fitness* atualizados no ginásio/*health club* ($M= 6.18$) é o mais influente. Já a existência de variedade de programas de *fitness* no ginásio/*health club* ($M=5.95$), o que menos influencia. Na perspectiva dos gestores/supervisores, a existência de programas de *fitness* atualizados no ginásio/*health club* e o ginásio/*health club* manter uma oferta atualizada e inovadora para os clientes ($M=6.83$) são os que influenciam mais a satisfação. Atribuem menos peso ao item relacionado com a oferta de atividades adequadas às diferentes necessidades dos clientes no ginásio/*health club* ($M=6.50$). Assim, verifica-se que a existência de programas de *fitness* atualizados no ginásio/*health* é a mais influente na satisfação por parte dos funcionários, bem como dos gestores/supervisores.

Em relação ao salário, os funcionários consideram que o valor do salário oferecido e o valor do salário relativamente ao desempenho ($M=5.55$) se apresentam de igual forma como os itens mais valorizados pelos funcionários. Já o item que menos influencia a satisfação é o valor do salário comparativamente aos colegas com funções semelhantes ($M=5.45$). No mesmo sentido, os gestores/supervisores consideram que o item que os funcionários mais valorizam é o valor do salário oferecido ($M=6.50$), apontando como item que menos peso tem nos níveis de satisfação, o valor do salário comparativamente aos colegas com funções semelhantes ($M=4.83$). Deste modo, verifica-se que os funcionários e os gestores/supervisores consideram o valor do salário oferecido o mais influenciador na satisfação no trabalho.

Na supervisão, os funcionários consideram a demonstração de comportamento amigável ($M=6.18$) como sendo o item que mais influencia a satisfação. Já o grau de interferência no trabalho do funcionário ($M=4.68$) é considerado o item que menos influencia a satisfação no trabalho. Para os gestores/supervisores, a capacidades para ouvir sugestões ($M=6.83$) é o item com maior influência, sendo que o grau de interferência no trabalho do funcionário ($M=5.33$) é o item com menos influência na satisfação no trabalho.

Já a dimensão relacionada com os colegas de trabalho, o comportamento entre colegas no ginásio/*health club* ($M=6.16$) é o mais valorizado para a existência de satisfação no trabalho do ponto de vista dos funcionários, enquanto que a posição que ocupa relativamente aos seus colegas ($M=5.57$) é aquele que é menos valorizado. Para os gestores/supervisores, o comportamento entre colegas no ginásio/*health club* ($M=6.67$) é o mais valorizado, já a posição que o trabalhador ocupa relativamente aos seus colegas ($M=5.50$) é aquele que é menos valorizado na satisfação no trabalho. Assim, observa-se que os funcionários e os gestores/supervisores estão de acordo com valorização dos itens da satisfação no trabalho.

Na promoção, os funcionários consideram que o item que mais influencia na satisfação no trabalho é a valorização da experiência adquirida ($M=5.34$), sendo que o item que menos influência parece ter é a manutenção na mesma posição por um longo período de tempo ($M=4.57$). Para os gestores/supervisores, o item com maior influência é a oportunidade na subida de posição ($M=6.67$), considerando como com menor influência para a satisfação no trabalho a manutenção na mesma posição por um longo período de tempo ($M=5.00$). Verificando que os funcionários e gestores/supervisores têm a mesma opinião para o item que menos influencia a satisfação no trabalho, manutenção na mesma posição por um longo período de tempo.

Os resultados anteriormente expostos dão indicação detalhada sobre os itens mais e menos valorizados para o fenômeno da satisfação em contexto laboral como base das 12 dimensões consideradas. Contudo, importa ainda aferir qual é o posicionamento dos funcionários em relação à satisfação que têm relativamente no trabalho que estão a desempenhar atualmente, bem como a sua satisfação global perante a organização. Esta análise importa ser feita também na perspectiva dos gestores/supervisores. Deste modo, em relação à satisfação geral no trabalho (Tabela 7), pode verificar-se que no trabalho em si, os funcionários sentem-se, pouco desencorajados ($M=2.09$) e pouco frustrados ($M=2.14$) no exercício das funções e consideram-se com alguma autonomia ($M=2.07$) no trabalho. Apontando ainda que as funções que desempenham são estimulantes ($M=6.02$) e que a aprendizagem adquirida com o trabalho que desempenham é moderadamente gratificante ($M=5.86$). Já na perspectiva dos gestores/supervisores, consideram que os seus funcionários se sentem pouco desencorajados ($M=1.67$) e pouco frustrados no exercício das funções ($M=2.17$) e que estes consideram que têm autonomia no trabalho ($M=2.33$). Para além disso, os gestores/supervisores consideram que os seus funcionários avaliam as suas funções como estimulantes ($M=6.00$), e que a aprendizagem adquirida com o trabalho que desempenham é moderadamente gratificante ($M=5.50$).

Tabela 7 - Posicionamento sobre a satisfação geral no trabalho

Itens	Funcionários			Gestores/Supervisores		
	Min.	Máx.	Média (SD)	Min.	Máx.	Média (SD)
Trabalho em si						
Sentimento de frustração no exercício das funções	1	7	2.14 (1.773)	1	4	2.17 (0.983)
Sentimento de respeito no exercício das funções	1	7	5.55 (1.691)	3	6	5.33 (1.211)
Sentimento de desencorajamento no exercício das funções	1	7	2.09 (1.865)	1	4	1.67 (1.211)
Período de tempo no trabalho é adequado	1	7	4.50 (1.886)	4	6	4.83 (0.983)
Sentimento de pouca autonomia no trabalho	1	7	2.07 (1.620)	1	5	2.33 (1.506)
Experiência exigida para exercício das funções é adequada	1	7	5.36 (1.586)	3	7	5.17 (1.472)
Aprendizagem adquirida com o trabalho que se desempenha é gratificante	2	7	5.86 (1.440)	4	7	5.50 (1.049)
As funções que se desempenha são estimulantes	2	7	6.02 (1.229)	5	7	6.00 (0.632)
Satisfação Geral no trabalho						
Em termos gerais considera-se satisfeito	1	7	5.89 (1.543)	5	7	6.00 (0.632)
Permanecer no ginásio/ <i>health club</i> por bastante tempo	1	7	5.73 (1.605)	5	7	6.17 (0.753)
Vontade de abandonar o ginásio/ <i>health club</i>	1	7	2.05 (1.751)	1	3	1.67 (0.816)

Por parte da satisfação geral, pode verifica-se que os funcionários “concordam em parte” em relação ao facto de estarem satisfeitos com o seu trabalho ($M=5.89$) e ao facto de pretenderem permanecer no ginásio/*health club* por bastante tempo ($M=5.73$). Inclusivamente, em relação à questão sobre a intenção de abandonarem o ginásio/*health club* ($M=2.05$), importa destacar que apesar de os funcionários apresentarem uma média com uma sinalização de que não consideram de forma expressiva a necessidade de abandonar a organização, não se pode deixar de mencionar que no total de inquiridos envolvidos existem respostas que sinalizam essa vontade, como pode ser observado pelos valores mínimos e máximos apresentados na Tabela 7. Os gestores/supervisores “concordam em grande parte” que o seu *staff* pretende ficar no ginásio/*health club* por bastante tempo ($M=6.17$) e que se encontra satisfeito com o seu trabalho ($M=6.00$) e “discordam em grande parte” que os seus funcionários tenham vontade de abandonar o ginásio/*health club* ($M=1.67$). As respostas de ambas as partes inquiridas parecem ir de encontro.

Deste modo, pode verificar-se que existe concordância, entre os funcionários e gestores/supervisores no trabalho em si, que abordam o facto do sentimento de frustração, de desencorajamento e de falta de autonomia ser baixo e a aprendizagem adquirida gratificante, bem como as funções que desempenham estimulantes apresentarem ponderações altas. Também, os resultados obtidos parecem apontar para facto de os funcionários se considerarem moderadamente satisfeitos, enquanto que os seus gestores/supervisores consideram que estes estão satisfeitos. Contudo, ambos consideram que a intenção de abandonar o ginásio/*health club* é baixa.

Para uma investigação mais aprofundada do ponto de vista dos funcionários realizou-se mais uma análise que incluiu, os anos de experiência dos ginásios/*health club*. O objetivo desta análise teve como finalidade perceber se, a inclusão dessa variável, tem influência no posicionamento que os funcionários atribuem aos itens considerados como influenciadores da satisfação em contexto laboral (Tabela 8).

Tabela 8 - Comparação entre os fatores de satisfação e anos de experiência dos funcionários no ginásio/*health club*

Itens	≤1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	6 a 8	8 a 10	≥10
	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)
Competências							
Credenciais adequadas para fornecer informações no âmbito da saúde/ <i>fitness</i>	5.75 (1.832)	6.38 (0.768)	5.83 (2.401)	7.00 (0.000)	6.83 (0.408)	7.00 (0.000)	5.60 (1.673)
Autonomia para gerir as ações	5.38 (1.923)	6.23 (1.013)	6.33 (0.516)	7.00 (0.000)	6.50 (0.548)	5.50 (0.707)	5.00 (1.581)
Reconhecimento do esforço e dedicação	6.00 (1.852)	5.62 (1.387)	6.50 (0.548)	5.75 (1.500)	6.67 (0.516)	7.00 (0.000)	5.00 (2.345)
Reconhecimento da forma conscienciosa como se realiza o trabalho	5.38 (2.066)	5.54 (1.506)	6.67 (0.816)	5.75 (1.500)	6.17 (0.753)	7.00 (0.000)	5.20 (2.168)
Valorização da forma rigorosa com que se faz o trabalho	5.38 (2.066)	5.54 (1.198)	6.33 (0.816)	5.50 (1.291)	5.83 (0.983)	7.00 (0.000)	5.20 (2.049)
Permissão do mais além do que me é proposto	5.50 (1.690)	5.62 (1.609)	6.83 (0.408)	6.25 (0.957)	6.33 (0.816)	6.50 (0.707)	5.20 (1.483)
Ser considerado um modelo a seguir pelos clientes	5.38 (1.685)	6.15 (0.899)	6.00 (0.894)	6.50 (1.000)	6.83 (0.408)	7.00 (0.000)	5.40 (2.302)
Atmosfera							
Existir uma atmosfera acolhedora no local de trabalho	5.88 (1.808)	6.38 (0.961)	7.00 (0.000)	6.50 (0.577)	6.17 (0.983)	7.00 (0.000)	4.20 (1.304)
O ginásio/ <i>health club</i> considerar que o sucesso dos clientes é muito importante	5.63 (1.996)	6.31 (0.947)	5.50 (1.225)	6.00 (0.816)	6.00 (0.894)	7.00 (0.000)	4.60 (2.302)
Existir uma energia positiva e otimista no local de trabalho	5.63 (1.996)	6.46 (0.967)	7.00 (0.000)	6.75 (0.500)	6.67 (0.516)	7.00 (0.000)	5.00 (2.000)
O ginásio/ <i>health club</i> ser um local divertido para trabalhar	5.38 (1.768)	6.62 (0.768)	6.00 (0.894)	6.25 (0.957)	6.50 (0.548)	7.00 (0.000)	4.80 (2.049)
Existir simpatia para com os clientes e colegas	6.00 (1.852)	6.69 (0.630)	7.00 (0.000)	6.75 (0.500)	6.67 (0.516)	7.00 (0.000)	5.00 (2.000)
Conetividade							
O ginásio/ <i>health club</i> reconhece os clientes de longa data	5.00 (2.138)	6.00 (1.155)	5.00 (2.280)	5.75 (0.500)	5.83 (0.753)	6.50 (0.707)	4.20 (2.588)
O <i>staff</i> sentir um forte sentimento de pertença/afiliação pelo ginásio/ <i>health club</i>	5.38 (2.200)	6.23 (0.927)	6.00 (2.000)	6.50 (1.000)	5.67 (0.816)	7.00 (0.000)	4.20 (2.387)
O ginásio/ <i>health club</i> reconhecer as conquistas de performance dos clientes	5.25 (2.053)	5.92 (1.038)	4.50 (2.074)	5.75 (0.957)	5.50 (0.837)	7.00 (0.000)	2.60 (1.817)
Os clientes terem um forte sentimento de pertença pelo o ginásio/ <i>health club</i>	5.13 (2.357)	6.00 (1.000)	5.50 (1.378)	6.25 (0.957)	6.00 (0.632)	6.50 (0.707)	5.00 (2.550)
Formalização							
Existência de muitas políticas de funcionamento para o <i>staff</i>	3.00 (1.773)	5.08 (1.553)	4.00 (1.897)	3.75 (0.957)	5.00 (1.265)	4.50 (0.707)	4.80 (1.643)
Existência de normas de higiene restritas para o <i>staff</i>	4.50 (1.852)	4.92 (1.441)	4.17 (1.722)	4.75 (1.500)	5.50 (1.378)	5.50 (2.121)	4.00 (1.581)
Existência de muitos procedimentos de formação para o <i>staff</i>	4.38 (1.302)	5.54 (1.808)	4.33 (1.751)	4.50 (1.291)	5.67 (1.211)	5.50 (0.707)	3.80 (2.775)
Existência de padrões de vestuário rigorosos para o <i>staff</i>	4.38 (1.847)	5.00 (1.633)	5.33 (1.506)	3.75 (1.708)	4.83 (1.472)	6.00 (0.000)	5.80 (1.643)
Vendas/Angariação							
O ginásio/ <i>health club</i> ter como foco o aumento de vendas (angariação de clientes)	4.75 (1.982)	6.23 (1.363)	6.83 (0.408)	5.00 (1.414)	5.33 (2.066)	6.00 (1.414)	5.60 (2.608)
Ser recompensado pelo bom desempenho	5.25 (1.669)	6.08 (0.954)	6.67 (0.816)	5.00 (1.414)	5.67 (1.966)	6.50 (0.707)	5.20 (2.490)
Existência de recompensa pela angariação de novos clientes	5.00 (1.773)	5.00 (1.915)	4.50 (2.168)	4.75 (0.957)	5.33 (1.862)	6.00 (1.414)	3.40 (2.302)
Valorizarem o esforço na conservação dos clientes atuais	5.38 (1.847)	5.85 (1.345)	5.33 (2.251)	5.25 (1.258)	6.17 (0.983)	5.50 (2.121)	3.60 (2.408)
Equipamentos							
Existência de uma ampla variedade de equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>	5.63 (1.996)	5.54 (1.664)	5.83 (1.472)	5.25 (0.500)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	4.40 (1.817)
Existência de disponibilidade de equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>	5.75 (1.753)	5.08 (1.891)	5.67 (1.366)	5.50 (0.577)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	4.40 (1.517)
Existência de equipamentos de boa qualidade no ginásio/ <i>health club</i>	5.50 (1.927)	5.85 (1.144)	6.17 (1.602)	6.00 (1.155)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	4.20 (2.168)
Existência de boas condições de manutenção dos equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>	5.88 (1.808)	6.15 (0.899)	6.33 (0.816)	6.50 (0.577)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	4.60 (2.074)
Existência de uma adequada quantidade de salas para aulas no ginásio/ <i>health club</i>	5.00 (1.852)	5.54 (1.561)	5.67 (1.506)	6.00 (0.816)	6.33 (0.816)	6.50 (0.707)	5.20 (1.643)

Tabela 8 - Comparação entre os fatores de satisfação e anos de experiência dos funcionários no ginásio/*health club* (Continuação)

Itens	≤1	1 a 2	2 a 4	4 a 6	6 a 8	8 a 10	≥10
	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)	Média (SD)
Instalações							
Existência de boa iluminação	5.63 (1.685)	6.77 (0.439)	6.33 (1.211)	6.50 (0.577)	6.33 (0.816)	6.50 (0.707)	5.40 (1.517)
Boa localização do local de trabalho	5.25 (1.488)	6.77 (0.439)	6.00 (1.095)	6.50 (0.577)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	5.40 (1.517)
Horário de funcionamento adequado	5.88 (1.808)	6.08 (1.188)	6.33 (0.816)	6.50 (0.577)	6.33 (0.816)	7.00 (0.000)	5.40 (1.817)
Boa acessibilidade ao local de trabalho	5.25 (1.581)	6.77 (0.439)	6.33 (0.816)	6.25 (0.957)	6.33 (1.033)	7.00 (0.000)	5.20 (2.168)
Disponibilidade de estacionamento	4.38 (2.264)	6.54 (0.660)	5.83 (2.041)	6.50 (0.577)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	4.60 (2.608)
Existência de boas condições de segurança	5.75 (2.053)	6.31 (0.751)	6.83 (0.408)	6.50 (0.577)	6.33 (1.033)	7.00 (0.000)	5.00 (2.000)
Existência de boas condições de manutenção do espaço em geral	5.63 (1.996)	6.23 (1.092)	6.17 (0.408)	6.00 (0.816)	6.67 (0.816)	7.00 (0.000)	5.80 (1.789)
Programas							
Existência de programas de <i>fitness</i> atualizados no ginásio/ <i>health club</i>	5.63 (1.685)	6.38 (0.961)	6.17 (1.602)	6.50 (1.000)	6.33 (1.211)	7.00 (0.000)	5.80 (2.168)
O ginásio/ <i>health club</i> manter uma oferta atualizada e inovadora para os clientes	5.63 (1.685)	6.23 (0.927)	6.00 (2.000)	6.75 (0.500)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	5.60 (2.074)
Existência de variedade de programas de <i>fitness</i> no ginásio/ <i>health club</i>	5.25 (1.832)	6.23 (1.013)	5.67 (1.862)	6.50 (0.577)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	5.20 (1.924)
Oferta de atividades adequadas às diferentes necessidades dos clientes no ginásio	5.00 (1.512)	6.38 (0.650)	6.00 (2.000)	6.00 (0.816)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	5.40 (1.949)
Salário							
Valor do salário oferecido	5.25 (2.053)	5.38 (1.325)	5.67 (0.816)	6.75 (0.500)	5.50 (1.049)	7.00 (0.000)	4.80 (1.643)
Valor do salário relativamente ao desempenho	4.75 (1.909)	5.46 (1.391)	6.00 (0.894)	6.00 (1.414)	5.67 (1.633)	7.00 (0.000)	5.40 (1.817)
Valor do salário comparativamente aos colegas com funções semelhantes	4.38 (2.326)	5.00 (1.291)	6.17 (0.753)	6.25 (0.957)	6.33 (0.816)	6.50 (0.707)	5.40 (1.817)
Supervisão							
Demonstração de comportamento amigável	5.38 (1.768)	6.38 (0.768)	6.83 (0.408)	6.50 (0.577)	6.50 (0.548)	7.00 (0.000)	5.20 (2.049)
Demonstração de justiça nas ações	5.63 (2.264)	6.00 (1.080)	6.33 (1.211)	6.75 (0.500)	6.67 (0.516)	7.00 (0.000)	4.00 (2.828)
Disponibilidade de debate de problemas	5.88 (2.100)	6.15 (0.987)	6.17 (1.169)	6.75 (0.500)	6.50 (0.548)	6.50 (0.707)	4.00 (3.000)
Demonstração de uma boa organização	6.00 (1.852)	6.08 (1.038)	6.50 (0.837)	6.75 (0.500)	6.67 (0.516)	7.00 (0.000)	3.80 (2.775)
Capacidades para ouvir sugestões	5.88 (1.808)	6.23 (1.013)	6.50 (1.225)	6.75 (0.500)	6.67 (0.516)	7.00 (0.000)	3.80 (2.775)
Grau de interferência no trabalho do funcionário	5.00 (1.773)	5.15 (1.772)	4.17 (1.722)	5.50 (1.000)	4.17 (1.941)	5.50 (2.121)	3.20 (2.280)
Disponibilidade para apoiar as decisões tomadas	5.50 (2.000)	5.85 (0.987)	6.33 (1.211)	6.75 (0.500)	6.33 (0.816)	6.50 (0.707)	3.80 (2.168)
Colegas de trabalho							
Comportamento entre colegas no ginásio/ <i>health club</i>	5.88 (1.808)	6.54 (0.660)	6.83 (0.408)	6.50 (0.577)	6.50 (0.837)	7.00 (0.000)	3.80 (1.304)
Posição que ocupa relativamente aos colegas	4.38 (2.200)	6.15 (0.899)	4.67 (1.966)	6.50 (0.577)	6.50 (0.837)	6.50 (0.707)	4.80 (1.304)
Possibilidade de apresentar novas ideias aos colegas	5.50 (1.852)	6.46 (0.660)	6.50 (0.548)	6.75 (0.500)	6.50 (0.837)	6.50 (0.707)	3.60 (2.074)
Promoção							
Oportunidades oferecidas no desempenho da função pelo ginásio/ <i>health club</i>	5.25 (2.188)	5.46 (1.391)	5.50 (2.345)	6.25 (0.957)	5.17 (2.041)	7.00 (0.000)	3.20 (2.280)
Oportunidade na subida de posição	4.88 (2.100)	5.23 (1.536)	5.67 (2.422)	5.75 (1.500)	5.17 (2.041)	7.00 (0.000)	3.80 (2.280)
Existência de políticas de promoção no ginásio/ <i>health club</i>	4.38 (1.996)	5.62 (1.446)	5.17 (1.941)	6.25 (0.957)	5.17 (2.041)	7.00 (0.000)	3.40 (2.510)
Valorizarem a experiência adquirida	5.38 (1.996)	5.31 (1.182)	5.83 (2.401)	5.75 (0.957)	5.17 (2.041)	7.00 (0.000)	4.00 (2.449)
Manutenção na mesma posição por um longo período de tempo	3.50 (1.927)	5.23 (1.092)	4.83 (1.722)	4.25 (1.500)	4.83 (1.329)	7.00 (0.000)	3.20 (2.280)
O ginásio/ <i>health club</i> disponibilizar formações para atualização de conhecimento	5.88 (1.808)	5.77 (1.301)	5.17 (2.137)	5.25 (1.500)	4.83 (2.563)	6.50 (0.707)	3.60 (2.408)

De acordo com a Tabela 8, verifica-se que os funcionários com menos de um ano no cargo, afirmam que os itens que mais influenciam a satisfação são o reconhecimento do esforço e dedicação, a existência de simpatia para os clientes e colegas e demonstração de boa organização na supervisão ($M=6.00$). Enquanto que os itens que menos influenciam são a existência de muitas políticas de funcionamento para o *staff* ($M=3.00$) e a manutenção na mesma posição por um longo período de tempo ($M=3.50$).

Em relação, aos funcionários que ocupam o cargo entre 1 a 2 anos, verifica-se que a existência de boa iluminação, boa localização e boa acessibilidade ($M=6.77$) são os itens que mais influenciam na satisfação no trabalho. Os itens que menos influenciam são a existência de normas de higiene ($M=4.92$) e de padrões de vestuário ($M=5.00$) rigorosos para o *staff*, a existência de recompensa pela angariação de novos clientes e o valor do salário comparativamente aos colegas com funções semelhantes ($M=5.00$).

Entre os 2 a 4 anos de experiência no ginásio/*health club*, a existência de uma atmosfera acolhedora, de energia positiva e otimista e a simpatia para com os clientes e colegas ($M=7.00$) são os itens que mais influenciam na satisfação no trabalho. A existência de muitas políticas ($M=4.00$), de normas de higiene restritas para o *staff* e o grau de interferência no trabalho do funcionário, na supervisão ($M=4.17$) são considerados os que apresentam a menor influência.

Para os funcionários com experiência de 4 a 6 anos, os funcionários referem que as credenciais adequadas para fornecer informação e a autonomia para gerir ações ($M=7.00$) são os itens que mais influenciam a satisfação no trabalho. Enquanto que, os que menos influenciam são a manutenção na mesma posição por um longo período de tempo ($M=4.25$) e a existência de muitas políticas e de padrões de vestuário ($M=3.75$) rigorosos para o *staff*.

Para os funcionários que ocupam o cargo entre os 6 a 8 anos, os itens que mais valorizam são as credenciais adequadas para fornecer informações ($M=6.83$) e ser considerado um modelo a seguir pelos clientes ($M=6.83$). Os itens que os funcionários valorizam menos são o grau de interferência no trabalho do funcionário, na supervisão ($M=4.17$), a manutenção na mesma posição por um longo período de tempo, o ginásio/*health club* disponibilizar formações para atualização de conhecimento e a existência de padrões de vestuário rigorosos para o *staff* ($M=4.83$).

Em relação aos funcionários que ocupam o cargo no ginásio/*health club* há mais de 10 anos, verifica-se que a existência de padrões de vestuário rigorosos, a existência de boas condições de manutenção no espaço em geral e a existência de programas de *fitness* atualizadas ($M=5.80$) são os itens que os funcionários mais valorizam na satisfação no trabalho. Enquanto que, os que eles menos valorizam são, o grau de interferência no trabalho do funcionário, na supervisão ($M=3.20$) e oportunidades oferecidas no desempenho da função pelo ginásio/*health club* e manutenção na mesma posição por um longo período de tempo ($M=3.20$).

Assim, pode verificar-se que, os funcionários consideram diferentes atributos na satisfação do trabalho, independente dos anos de experiência.

Discussão dos resultados

No sentido de se poder contribuir com informação que permita tornar as organizações mais eficientes no seu processo de gestão de recursos humanos, foram analisados os fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho dos funcionários, bem como a perspectiva dos gestores/supervisores. No entanto, tratando-se de uma investigação exploratória é fundamental destacar que, o número de observações obtido não se pode considerar suficiente, para fundamentar com alto grau de confiança os resultados obtidos nesta investigação. Desta forma, a discussão apresentada, será feita tendo em consideração a necessidade de realizar estudos futuros que permitam compreender este fenómeno de forma mais robusta.

Deste modo, e face aos resultados obtidos, do ponto de vista dos funcionários, a análise efetuada às médias mais altas atribuídas a cada uma das doze dimensões estudadas, permitiu identificar que a atmosfera e as instalações são as que mais influenciam a satisfação. Por sua vez, as dimensões que menos influência parecem ter nos níveis de satisfação no trabalho estão relacionadas com a formalização e a promoção.

Deste modo, considerando o estudo de Herzberg, citado por Fareed e Jam (2016), a promoção é considerada como uma influência positiva na satisfação e a segurança é um dos fatores que, quando existe, não contribui para um estado de satisfação. Nesta investigação em particular, o fator segurança encontra-se na dimensão, instalações, sendo uma das dimensões que mais influencia a satisfação no trabalho dos funcionários. Assim sendo, de acordo com esta investigação os resultados obtidos parecem apontar para tendências diferentes, sendo deste modo necessário aferir esta questão em futuras investigações, procurando entender se os mesmos tipos de dimensões/itens assumem pesos diferentes em função do contexto organizacional em que os estudos são realizados.

No entanto, Herzberg, citado por Fareed e Jam (2016), afirma que as políticas, que nesta investigação estão inseridas na dimensão formalização, não influenciam muito a satisfação, indo este resultado ao encontro do resultado encontrado nesta investigação, uma vez que a dimensão formalização é uma das que menos influencia a satisfação, tal como a promoção.

A dimensão promoção, que inclui oportunidades na subida de posições e na disponibilidade de formações, nesta investigação é uma das que tem menos influência na satisfação. No entanto, Bernabe et al. (2016) estudou que a insatisfação abrange a falta de formações contínuas e de oportunidades promocionais, contradizendo assim o resultado desta investigação. Outros estudos têm igualmente apontamento para esta tendência ao mencionarem que, a satisfação no trabalho pode ser alcançada através da satisfação do salário e promoção (Khattak, Ul-Ain e Iqbal, 2013; Parvin e Kabir, 2012; Unlu, Serarslan, Yamaner e Sahin, 2012). Este resultado sugere que, do ponto de vista da gestão, é fundamental que os responsáveis organizacionais considerem que a satisfação dos seus funcionários não se remete unicamente a questões de ordem salarial, apontando-se para caminhos como a possibilidade de

serem dadas condições de formação. Uma estratégia que, por um lado pode elevar os níveis de satisfação dos funcionários, por outro, também pode beneficiar por via da satisfação dos seus clientes, uma vez que a prestação do serviço pode ser sujeita a melhorias de forma mais sustentável.

Também MacIntosh e Doherty (2010) concluíram que as dimensões, atmosfera, formalização e programas afetam a satisfação no trabalho do ponto de vista dos funcionários. Concluem que a atmosfera é a mais significativa, o que vai de encontro aos achados da presente investigação. No entanto, para a dimensão, formalização, os resultados são contraditórios, uma vez que é das dimensões, considerada, por parte dos funcionários, como a que tem menos influência na satisfação, tal como a promoção. A análise deste resultado é fundamental, uma vez que do ponto de vista da gestão é essencial encontrar formas de regulamentar alguns procedimentos para tornar mais claro o funcionamento e coordenação de toda a equipa pertencente a uma organização. Apesar de não ter sido apontado como um elemento fundamental em termos de satisfação é importante notar que na análise efectuada foram envolvidos diversos ginásios/*health club* que podem ter funcionamentos diferentes em relação a esta dimensão (formalização). Esta discriminação não foi estudada, mas é fundamental que em futuros trabalhos de investigação se consigam fazer estudos de caso para aferir com mais fiabilidade esta variável.

Nos resultados dos gestores/supervisores através das dimensões, verificou-se que estes consideram que as competências e os programas são os que mais influenciam a satisfação no trabalho dos funcionários. Em relação à dimensão competências, os resultados desta investigação, encontra-se de acordo com o estudo de Herzberg, citado por Fareed e Jan (2016) e de Bernabe et al. (2016), uma vez que a responsabilidade e o reconhecimento, que fazem parte da dimensão competências, influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Assim, a ideia do estudo de Herzberg, citado por Farred e Jan (2016), bem como de Bernabe et al. (2016), ao considerarem que um cargo com responsabilidade e a existência de reconhecimento, quando existentes promovem a satisfação, é corroborada pelos resultados encontrados nesta investigação, na perspectiva dos gestores/supervisores.

No entanto, o estudo de MacIntosh e Doherty (2010), onde as dimensões atmosfera, formalização e programas afetam positivamente a satisfação no trabalho, nesta investigação não se encontra suportado pela perspectiva dos gestores/supervisores no que diz respeito à formalização, esta é uma das dimensões que os gestores/supervisores consideram que menos influência tem na satisfação dos funcionários.

Também, Herzberg, citado por Farred e Jan (2016), aborda que o salário não influencia muito a satisfação e os gestores/supervisores consideram o mesmo, corroborando os resultados desta investigação. Porém, Bernabe et al. (2016) estudaram que a renumeração (salário) leva a insatisfação, contradizendo os resultados da investigação.

De notar, também, de que atributos como condições físicas precárias, salários baixos, e sistemas de promoção ineficientes são considerados por Yildirim (2014), como sendo atributos

de promoção de insatisfação. Nesta investigação, as condições físicas mostram-se essenciais para a existência de satisfação, principalmente ao nível da dimensão instalações, onde se englobam os itens das condições físicas oferecidas, corroborando com os resultados de Yildirim (2014). No entanto, a dimensão salários, onde se engloba o valor do salário oferecido, não é das que mais se destacam e a dimensão promoção onde se englobam as políticas de promoções do ginásio/*health clubs* é a dimensão com menos importância atribuída a seguir à formalização.

Dos resultados obtidos através da análise aos itens pode verificar-se que as relações com os colegas (haver simpatia para com os colegas) vai de encontro com os resultados de Bernabe et al. (2016), uma vez que é considerado como influente na satisfação dos funcionários. Tal facto sugere que do ponto de vista da gestão é fundamental criar dinâmicas que permitam desenvolver uma relação harmoniosa entre o diversos colegas de trabalho. Intervir junto das equipas através de técnicas de liderança que permitam otimizar esta relação entre funcionários parece ser uma mais valia a desenvolver para aumentar os níveis de satisfação dos funcionários.

Importa mencionar que a existência de muitas políticas de funcionamento é considerada pelos funcionários e também pelos gestores/supervisores desta investigação, um dos itens que menos influencia a satisfação no trabalho, satisfazendo assim os resultados com o estudo de Herzberg, citado por Farred e Jan (2016), uma vez que ele verifica que as políticas não são suficientes para melhorar a satisfação no trabalho.

No entanto, Bernabe et al. (2016) e Herzberg, citado por Farred e Jan (2016), afirmam que tanto o trabalho em si, como a autonomia e o desempenho, fazem com que os funcionários sintam satisfação, o que vai de encontro com esta investigação, tanto por parte dos funcionários como dos gestores/supervisores. Uma vez que se verificou que ambos transmitem o facto do sentimento de frustração e de desencorajamento ser baixo, bem como a falta de autonomia e a aprendizagem adquirida gratificante e as funções que desempenham estimulantes.

No que refere à intenção de abandonar o local de trabalho, nesta investigação os funcionários consideram que, apesar de estarem moderadamente satisfeitos, não tencionam abandonar o ginásio/*health club*. Na perspetiva dos gestores/supervisores esta noção está um pouco diferente ao considerar que os funcionários estão satisfeitos e não apenas moderadamente, mas na intenção de abandonar o ginásio/*health club*, essa é correspondente à dos funcionários. Estes resultados podem dar a entender que a gestão não terá uma visão totalmente real da situação emocional dos seus funcionários.

No entanto, é de salientar que, estes resultados se tornam divergentes com as conclusões de MacIntosh e Doherty (2010), uma vez que estes autores concluíram que, independentemente da satisfação que os funcionários sentiam, poderão optar por abandonar o ginásio/*health club*. Repare-se que nesta investigação, apesar de não estarem totalmente satisfeitos, os funcionários admitem permanecer por muito tempo e não terem intenção de sair. Isto pode dever-se ao facto que no estudo de MacIntosh e Doherty (2010), 79% dos inquiridos eram do género feminino, podendo condicionar os resultados, pois o género feminino

contém com várias exigências particulares, tais como, condição familiar, e nesta investigação houve um número maior no género masculino do que feminino.

Contudo, os resultados desta investigação parecem ir de encontro com os estudos de Chao et al. (2016) e Yildirim (2014), uma vez que afirmam que os funcionários estando satisfeitos (neste caso ainda que moderadamente) não abandonarão o ginásio/*health club* e leva os funcionários a desenvolverem atitudes positivas em relação ao trabalho e à organização (Khalid et al., 2012). Assim sendo, funcionários satisfeitos com o seu trabalho diário são mais propensos a ajudar as organizações a alcançar os seus objetivos de forma mais eficiente (Scott e Stephens, 2009). Contudo, importa ainda mencionar que, do ponto de vista da gestão é fundamental aferir a relação entre satisfação/insatisfação com a intenção de abandonar. Note-se que casos de satisfação com o contexto laboral não implicam necessariamente uma retenção do funcionário, bem como uma manifestação de insatisfação não implica necessariamente uma intenção ou desejo de abandono. Deste modo, é fundamental continuar a aprofundar este fenómeno precisamente para que os gestores possam lidar com estes cenários de forma mais consciente.

Porém, quando se estuda questões de natureza comportamental é fundamental identificar como é que esse fenómeno se comporta em função de algumas características específicas. Deste modo, quando se estuda questões relacionadas com a satisfação em contexto laboral, é fundamental analisar também, como é que esta variável se comporta em relação aos anos de experiência, num determinado contexto organizacional. Assim, no que se refere aos anos de experiência os funcionários, a manutenção num estado de “em grande parte” satisfeitos, vai de encontro com ao estudo de Dalkilic, Cimen e Ramazanoglu (2015), uma vez que os autores afirmam que os níveis de satisfação variam consoante os anos de experiência.

Apesar de existirem divergências entre as perspetivas dos funcionários e dos gestores/supervisores, é a partir dessas diferenças que se poderá compreender ações e medidas a serem tomadas no processo de gestão de recursos humanos. No entanto, é fundamental que esta análise seja feita com regularidade, no âmbito do funcionamento organizacional, uma vez que reforçada a satisfação no trabalho não significa que esta seja constante (Kalfa et al., 2016). Por outro lado, importa destacar a importância de se analisar se os níveis de satisfação podem ser suscetíveis de diferenças significativas, em função dos tipos de cargos ocupados numa mesma organização. Uma vez, potencializada esta análise, as empresas tendem a tornar-se cada vez mais competitivas no mercado.

Apesar do número da amostra ser muito reduzido e não permitir uma análise generalizável, esta investigação permite verificar que, a satisfação no trabalho poderá ser alcançada através de variadas dimensões e itens que podem variar em função de aspetos específicos de cada trabalho (Ray e Ray, 2011), dado que os resultados encontrados pelos diversos autores ocorrem em investigações realizadas em diferentes realidades, como por exemplo, professores de educação física por Yildirim (2014), instrutores de *fitness* por Bernabe et al. (2016) e serviço no cuidado de idosos por Chao et al. (2016). Esta investigação sugere que

estes e outros contextos organizacionais ligados a desporto continuem a ser estudados no futuro, de forma a compreender melhor a complexidade deste fenómeno.

Face ao exposto, os resultados encontrados reforçam a abordagem defendida por Hartline e Ferrell (1996), ao mencionar que a mensuração da satisfação no trabalho aos funcionários é uma mais valia como uma ferramenta estratégica, pois ajuda na melhoria da performance organizacional.

Conclusões

O objetivo geral desta investigação foi analisar os atributos que podem influenciar a satisfação no trabalho nos funcionários de ginásios/*health club*, bem como percepção dos gestores/supervisores sobre os atributos que consideram influenciar a satisfação no trabalho dos seus funcionários. Foram analisados estes dois tipos de *stakeholders* tendo como referência doze dimensões. Do ponto de vista dos funcionários, analisou-se também a influência que os anos de experiência podem ter em relação aos itens que consideram ter maior influência nos seus níveis de satisfação.

Com esta investigação conclui-se que é fundamental ser feito um diagnóstico, por parte dos gestores/supervisores, deste tipo de variável de modo a conseguirem encontrar estratégias mais eficientes para melhorar os níveis de produtividade das suas organizações por via da satisfação dos seus funcionários. Os resultados apontaram para algumas diferenças de abordagem entre os funcionários e os gestores/supervisores e que merecem a sua reflexão.

De acordo com os resultados obtidos a dimensão formalização é que menos influencia na satisfação do trabalho nos funcionários, havendo concordância na percepção dos gestores/supervisores. Já em relação à dimensão que mais influencia a satisfação, os funcionários transmitem ser a atmosfera e os gestores/supervisores os programas.

Conclui-se ainda que os funcionários, consideram-se moderadamente satisfeitos, no entanto os gestores/supervisores consideram que os seus funcionários estão satisfeitos, ainda que ambos mencionem que não existe intenção de abandonar o ginásio/*health club*. Assim sendo, os funcionários não pensam em abandonar e os gestores/supervisores percebem essa intenção por parte deles. Em relação aos anos de experiência, verifica-se que, os funcionários consideram diferentes atributos na satisfação do trabalho, independente dos anos de experiência.

Através da comparação de resultados entre os funcionários e gestores/supervisores, o processo de gestão organizacional poderá beneficiar com esses resultados, uma vez que vão poder identificar com mais objetividade aspetos fundamentais para o funcionamento dos recursos humanos. Trata-se de uma ferramenta de suporte à tomada de decisão, que poderá refletir-se na melhoria da qualidade do serviço organizacional podendo, inclusivamente, influenciar positivamente nos níveis de competitividade.

Como todas as investigações, esta não é isenta de limitações. Uma das limitações encontradas na revisão da literatura foi o facto de haver pouca investigação acerca da percepção dos gestores/supervisores na avaliação da satisfação no trabalho, o que dificultou a fundamentação dos resultados encontrados nesta investigação. A nível prático, uma das limitações foi o facto da amostra ser muito reduzida, quer ao nível de funcionários e principalmente dos gestores/supervisores, dificultado assim o tratamento de dados e a extração de resultados passíveis de generalização.

Deste modo, sugere-se que futuras pesquisas devem ampliar os grupos amostrais, para permitir a utilização de outras técnicas quantitativas mais robustas. Sugere-se igualmente a inclusão de técnicas qualitativas que permitam entender por outros primas os itens que influenciam a satisfação em contexto laboral, nomeadamente por via de entrevistas semiestruturadas. O item formalização foi um dos que menos concordância encontrou com os estudos já realizados pelo que, investigações futuras podem passar por analisar em detalhe a forma como funcionam os diferentes ginásios/*health clubs*, em termos de formalização e verificar se os resultados encontrados mantêm a mesma tendência encontrada nesta investigação. A aplicação deste questionário em diferentes tipologias de organizações desportivas, poderá ser outra linha de investigação, no sentido de verificar se a satisfação pode ser influenciada pela atividade desempenhada. Também se sugere futuras investigações na procura para compreender se dimensões/itens assumem pesos diferentes em função do contexto organizacional. A compreensão dos motivos que podem levar aos funcionários a abandonarem os seus cargos, pode ser uma linha de investigação futura, que permitirá à gestão entender porque os seus funcionários, mesmo estando satisfeitos, possam ter intenção de sair e outras vezes, mesmo estando insatisfeitos, possam mostrar intenção de ficar e assim traçar cenários mais conscientes de atuação com os seus recursos humanos.

Referências Bibliográficas

- Abbas, A., Mudassar, M., Gul, A., & Madni, A. (2013). Factors Contributing to Job Satisfaction for Workers in Pakistani Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 525-544.
- Albayrak, T., & Caber, M. (2014). Symmetric and asymmetric influences of service attributes: The case of fitness clubs. *Managing Leisure*, 19(5), 307-320. doi:10.1080/13606719.2014.885711
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.113
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513. doi:10.1108/03090560510590683
- Bernabe, B., Campos-Izquierdo, A., & Gonzalez, M. D. (2016). Job satisfaction of sport and physical activity instructors in Spain according to gender and age. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education & Recreation (SAJR SPER)*, 38(1), 1-12.
- Chang, M.-L., & Cheng, C.-F. (2014). How balance theory explains high-tech professionals' solutions of enhancing job satisfaction. *Journal of Business Research*, 67(9), 2008-2018. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.010
- Chao, C.-Y., Ku, P.-Y., Wang, Y.-T., & Lin, Y.-H. (2016). The effects of job satisfaction and ethical climate on service quality in elderly care: the case of Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 339-352. doi:10.1080/14783363.2014.982893
- Dalkilic, M., Cimen, Z., & Ramazanoglu, F. (2015). Job Satisfaction of Physical Education Lecturers Working in Turkey. *Anthropologist*, 20(3), 636-642.
- Demirbag, O., Findikli, M. A., & Yozgat, U. (2016). Impact of Task Conflict on Job Satisfaction: Mediating Effect of Positive Emotions While Controlling Personality Traits. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 20(1), 20-34.
- Dixon, M. A., & Warner, S. (2010). Employee satisfaction in sport: Development of a multi-dimensional model in coaching. *Journal of Sport Management*, 24(2), 139-168. doi:10.1123/jsm.24.2.139
- Do Paco, A., & Cláudia Nave, A. (2013). Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee relations*, 35(5), 547-559. doi:10.1108/ER-12-2012-0089

- Fareed, K., & Jan, F. A. (2016). Cross-Cultural Validation Test of Herzberg's Two Factor Theory: An Analysis of Bank Officers Working in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, 10(2), 285-300.
- Fila, M. J., Paik, L. S., Griffeth, R. W., & Allen, D. (2014). Disaggregating job satisfaction: Effects of perceived demands, control, and support. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 639-649. doi:10.1007/s10869-014-9358-5
- Gabrani, A., Hoxha, A., Gabrani, J., Petrela, E., Zaimi, E., & Avdullari, E. (2016). Perceived organizational commitment and job satisfaction among nurses in Albanian public hospitals: A cross-sectional study. *International Journal of Healthcare Management*, 9(2), 110-118. doi:10.1179/2047971915Y.0000000019
- Gius, M. (2016). Teacher Job Satisfaction in Charter Schools. *Journal of Economics and Economic Education Research*, 17(2), 88-96.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 60(40), 52-70. doi:10.2307/1251901
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67-71. doi:10.1016/j.shaw.2016.07.002
- Jung, C. S. (2013). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 955-981. doi:10.1093/jopart/mut020
- Kalfa, M., Tufan, D., & Karaman, M. (2016). Job satisfaction level of government employees: The General Directorate of sport and sports federations sample. *European Scientific Journal*, 12(2), 32-41. doi:10.19044/esj.2016.v12n2p32
- Kenioua, M., Bachir, B., & Bacha, F. S. (2016). Job satisfaction for physical education teachers and its relationship to job performance and organizational commitment. *Pedagogics, psychology, medical-biological problems of physical training and sports*, 20(3), 47-51. doi:10.15561/18189172.2016.0307
- Khalid, S., Irshad, M. Z., & Mahmood, B. (2012). Job satisfaction among academic staff: A comparative analysis between public and private sector universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 126-136. doi:10.5539/ijbm.v7n1p126
- Khattak, M. A., Ul-Ain, Q., & Iqbal, N. (2013). Impact of Role Ambiguity on Job Satisfaction, Mediating Role of Job Stress. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(3), 28-39. doi:10.6007/IJARAFMS/v3-i3/33


- Kim, M.-J., & Wang, L.-Y. (2016). HRM Practices, Organization Culture and Job Satisfaction: The Case of Korean Small and Medium-sized Companies. *Journal of International Trade & Commerce*, 12(1), 35-47. doi:10.16980/jitc.12.1.201602.35
- Kirin, S., Mitrović, M., Borović, S., & Sedmak, A. (2016). Impact of the life cycle of company to job satisfaction. *Tehnički vjesnik*, 23(3), 819-825. doi:10.17559/TV-20140715103959
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117. doi:10.1016/j.smr.2009.04.006
- MacIntosh, E., & Walker, M. (2012). Chronicling the transient nature of fitness employees: An organizational culture perspective. *J. Sport Manag*, 26(2), 113-126. doi:10.1123/jsm.26.2.113
- Macintosh, G., & Krush, M. (2014). Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter? *Journal of Business Research*, 67(12), 2628-2635. doi:10.1016/j.jbusres.2014.03.022
- Moodley, P., & Coopoo, Y. (2006). Job satisfaction of self employed trainers and personal trainers employed at commercial gymnasiums: a comparative study. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 28(2), 105-112. doi:10520/EJC108830
- Narimawati, S. U. (2007). The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(7), 549-557.
- Parvin, M. M., & Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113-123.
- Pennington, R. G. (2003). Change performance to change the culture. *Industrial and Commercial Training*, 35(6), 251-255. doi:10.1108/00197850310493929
- Raedeke, T. D., Warren, A. H., & Granzky, T. L. (2002). Coaching commitment and turnover: A comparison of current and former coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 73(1), 73-86. doi:10.1080/02701367.2002.10608994
- Ray, S., & Ray, I. A. (2011). Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction: A Study on Selected Small and Medium Sized Iron & Steel Firms in India. *Public Policy and Administration Research*, 1(1), 22-33.
- Riaz, A., & Ramay, M. (2010). Antecedents of job satisfaction: A study of telecom sector. *Perspectives of Innovations, Economics and Business, PIEB*, 1(4), 66-74.

- Robertson, B. W., & Kee, K. F. (2017). Social Media at Work: The Roles of Job Satisfaction, Employment Status, and Facebook Use with Co-Workers. *Computers in Human Behavior, 70*, 191-196. doi:10.1016/j.chb.2016.12.080
- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management, 5*(11), 213-222.
- Saleh, A. M., Darawad, M. W., & Al-Hussami, M. (2014). Organizational commitment and work satisfaction among Jordanian nurses: A comparative study. *Life Science Journal, 11*(2), 31-36.
- Scott, C. R., & Stephens, K. K. (2009). It depends on who you're talking to...: Predictors and outcomes of situated measures of organizational identification. *Western Journal of Communication, 73*(4), 370-394. doi:10.1080/10570310903279075
- Shivendra, D., & Kumar, M. M. (2016). A study of job satisfaction and job stress among physical education teachers working in government, semi-government and private schools. *International Journal of Sports Sciences & Fitness, 6*(1), 89-99.
- Smucker, M., & Whisenant, W. (2005). The impact of comparisons on the satisfaction of interscholastic coaches of girls' sports. *Public Organization Review, 5*(2), 109-124. doi:10.1007/s11115-005-0953-9
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research, 65*(5), 609-616. doi:10.1016/j.jbusres.2011.02.048
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3): Sage publications.
- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2003). Organizational citizenship: A comparison between part-time and full-time service employees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44*(1), 33-42. doi:10.1016/S0010-8804(03)90044-9
- Tarcan, M., Hikmet, N., Schooley, B., Top, M., & Tarcan, G. Y. (2017). An analysis of the relationship between burnout, socio-demographic and workplace factors and job satisfaction among emergency department health professionals. *Applied Nursing Research, 34*, 40-46. doi:10.1016/j.apnr.2017.02.011
- Unlu, C., Serarlan, M. Z., Yamaner, F., & Sahin, S. (2012). Comparing of human resources management sports enterprises and the other service enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46*, 4808-4812. doi:10.1016/j.sbspro.2012.06.339
- Woo, B. (2016). Effects of perceived support and collectivism on sport instructors' affective commitment, work effort, and intention to leave. *International Journal of Applied Sports Sciences, 28*(2), 89-100. doi:10.1111/j.1742-4658.2012.08588.x

- Yıldırım, İ. (2014). A study on physical education teachers: the correlation between self-efficacy and job satisfaction. *Education*, 135(4), 477-485.
- Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X., & Peng, J. (2014). The impact of core self-evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809-822. doi:10.1007/s11205-013-0328-5

Anexos

Anexo I - Questionário - Gestores/Supervisores

	UNIVERSIDADE BEIRA INTERIOR	Questionário para avaliar a Satisfação no trabalho
<p>O presente questionário destina-se a um estudo académico elaborado no âmbito do Mestrado de Gestão da Universidade da Beira Interior. Este <u>questionário é de natureza confidencial</u> e a sua opinião é fundamental para a conclusão do estudo. Obrigada pela sua colaboração!</p>		

Secção I

Assinale com uma cruz (X) a resposta que melhor descreve a sua **PERCEÇÃO** relativamente à **influência que os seguintes itens têm na satisfação dos seus funcionários**, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 corresponde a “Concordo Totalmente”.

O preenchimento de **TODOS** os campos é obrigatório.

	1	2	3	4	5	6	7
Relativamente ao reconhecimento das competências do Staff							
1. Reconhecer que têm credenciais adequadas para fornecer informações no âmbito da saúde/ <i>fitness</i> aos clientes							
2. Dar-lhes autonomia para realizar as suas ações							
3. Serem reconhecidos pelo esforço e dedicação							
4. Reconhecer a forma conscienciosa com que realizam o seu trabalho							
5. Valorizar o rigor com que realizam as suas tarefas							
6. Permitir que vão mais além do que lhes é proposto							
7. Serem considerados um modelo a seguir pelos clientes							
Relativamente à atmosfera da organização							
8. Terem uma atmosfera acolhedora no local de trabalho							
9. O ginásio/ <i>health club</i> considerar que o sucesso dos clientes é muito importante (ex. atingir objetivos)							
10. O <i>staff</i> apresentar energia positiva e otimista no local de trabalho							
11. O ginásio/ <i>health club</i> ser um local divertido para trabalhar							
12. O <i>staff</i> ser simpático para com os clientes e colegas							
Relativamente à conetividade							
13. O ginásio/ <i>health club</i> reconhecer os clientes de longa data							
14. O <i>staff</i> ter um forte sentimento de pertença para com o ginásio/ <i>health club</i>							
15. O ginásio/ <i>health club</i> reconhecer as conquistas de performance dos clientes							
16. Os clientes terem um forte sentimento de pertença pelo ginásio/ <i>health club</i>							
Relativamente à formalização							
17. Existência de muitas políticas de funcionamento para o <i>staff</i> seguir							
18. Existência de normas de higiene restritas para o <i>staff</i>							
19. Existência de muitos procedimentos de formação para o <i>staff</i>							
20. Existência de padrões de vestuário rigorosos para o <i>staff</i>							
Relativamente às vendas/angariação de clientes							
21. O ginásio/ <i>health club</i> ter como foco o aumento de vendas (angariação de clientes)							
22. Existência de recompensas pelo bom desempenho							
23. Existência de recompensas pela angariação de novos clientes							
24. Valorização pelo esforço na conservação dos clientes atuais							
Relativamente aos equipamentos							
25. Existência de uma ampla variedade de equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>							
26. Existência de disponibilidade de equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>							
27. Existência de equipamentos de boa qualidade no ginásio/ <i>health club</i>							
28. Existência de boas condições de manutenção dos equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>							

29. Existência de uma adequada quantidade de salas para aulas no ginásio/ <i>health club</i>									
Relativamente às instalações									
30. Existência de boa iluminação									
31. Boa localização do local de trabalho									
32. Horário de funcionamento adequado									
33. Boa acessibilidade ao local de trabalho									
34. Disponibilidade de estacionamento									
35. Existência de boas condições de segurança									
36. Existência de boas condições de manutenção do espaço em geral									
Relativamente aos programas									
37. Existência de programas de <i>fitness</i> atualizados no ginásio/ <i>health club</i>									
38. O ginásio/ <i>health club</i> manter uma oferta atualizada e inovadora para aos clientes									
39. Existência de variedade de programas de <i>fitness</i> no ginásio/ <i>health club</i>									
40. Oferta de atividades adequadas às diferentes necessidades dos clientes no ginásio/ <i>health club</i>									
Relativamente ao salário									
41. Valor do salário oferecido									
42. Valor do salário relativamente ao desempenho									
43. Valor do salário comparativamente aos colegas com funções semelhantes									
Relativamente à supervisão									
44. Demonstração de comportamento amigável									
45. Demonstração de justiça nas ações									
46. Disponibilidade de debate de problemas									
47. Demonstração de uma boa organização									
48. Capacidades para ouvir sugestões									
49. Grau de interferência no trabalho do funcionário									
50. Disponibilidade para apoiar as decisões tomadas pelo <i>staff</i> em geral									
Relativamente aos colegas de trabalho									
51. Comportamento entre colegas no ginásio/ <i>health club</i>									
52. Posição que o trabalhador ocupa relativamente aos colegas									
53. Possibilidade de apresentarem novas ideias aos colegas									
Relativamente à promoção									
54. Oportunidades oferecidas no desempenho da função pelo ginásio/ <i>health club</i>									
55. Oportunidade na subida de posição									
56. Existência de políticas de promoção no ginásio/ <i>health club</i>									
57. O ginásio/ <i>health club</i> valorizar a experiência adquirida									
58. Manutenção na mesma posição por um longo período de tempo									
59. O ginásio/ <i>health club</i> disponibilizar formações para atualização de conhecimento									

Níveis de Satisfação dos seus Funcionários

Relativamente ao trabalho em si									
60. O meu <i>staff</i> apresenta um sentimento de frustração no exercício das funções									
61. O meu <i>staff</i> apresenta um sentimento de respeito no exercício das funções									
62. O meu <i>staff</i> apresenta desencorajamento no exercício das funções									
63. Período de tempo despendido no trabalho é adequado									
64. O <i>staff</i> apresenta sentimento de pouca autonomia no trabalho									
65. O nível de experiência exigida para o exercício das funções é adequado									
66. A aprendizagem adquirida com o trabalho que desempenham é gratificante									
67. As funções que desempenham são estimulantes									
Satisfação Geral no trabalho									
68. Em termos gerais considero que o meu <i>staff</i> se encontra satisfeito com o trabalho									
69. Considero que o meu <i>staff</i> pretende ficar no ginásio/ <i>health club</i> por bastante tempo									
70. O meu <i>staff</i> apresenta vontade de abandonar o ginásio/ <i>health club</i>									

Gestão de recursos humanos

1. Costuma avaliar a satisfação dos seus funcionários?

Sim ___ Não ___

1.1. Se sim. quais os mecanismos que usa?

Questionário ___

Outro ___ Qual? _____

1.2. Se sim. com que regularidade?

Todos os anos ___ A cada 2 anos ___ A cada 3 anos ___

Outro ___ Qual? _____

2. Qual a mais valia que esta mensuração tem para a tomada de decisão?

Secção II

1. Nome do Ginásio/*Health club*: _____

2. Anos de funcionamento: _____

Secção III

1. Género: Feminino: ___ Masculino: ___

2. Idade: _____

3. Habilitações Académicas:

Secundário ou equivalente (12º ano) ___

Bacharelato/Licenciado ___

Mestrado ___

Doutoramento ___

Outro ___ Qual? _____

4. Ano de finalização do último grau académico: _____

5. Área de formação:

Ciências do Desporto ___

Gestão ___

Outro ___ Qual? _____

6. Cargo: _____

7. Tempo que ocupa o cargo:

Menos de 1 ano ___ Entre 1 a 2 anos ___ Entre 2 a 4 anos ___

Entre 4 a 6 anos ___ Entre 6 a 8 anos ___ Entre 8 a 10 anos ___

Mais de 10 anos ___

8. O anterior emprego foi num ginásio/*health club*?


Sim ___ Não ___

9. Sempre trabalhou em ginásios/*health clubs*?

Sim ___ Não ___

9.1. Se não. onde trabalhou: _____

Anexo II - Questionário - Funcionários

	UNIVERSIDADE BEIRA INTERIOR	<h3>Questionário para avaliar a Satisfação no trabalho</h3>
<p>O presente questionário destina-se a um estudo académico elaborado no âmbito do Mestrado de Gestão da Universidade da Beira Interior. Este <u>questionário é de natureza confidencial</u> e a sua opinião é fundamental para a conclusão do estudo. Obrigada pela sua colaboração!</p>		

Secção I

Assinale com uma cruz (X) a influência que considera que cada um dos seguintes itens tem nos seus níveis de **SATISFAÇÃO** em **contexto laboral**, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 corresponde a “Concordo Totalmente”.

O preenchimento de **TODOS** os campos é obrigatório.

	1	2	3	4	5	6	7
Relativamente ao reconhecimento das competências							
1. Ter credenciais adequadas para fornecer informações no âmbito da saúde/ <i>fitness</i> aos clientes							
2. Darem-me autonomia para gerir as minhas ações							
3. Reconhecerem o meu esforço e dedicação							
4. Reconhecerem a forma conscienciosa como realizo o meu trabalho							
5. Valorizarem a forma rigorosa com que faço o meu trabalho							
6. Permitirem que eu vá mais além do que me é proposto							
7. Ser considerado um modelo a seguir pelos clientes							
Relativamente à atmosfera da organização							
8. Existir uma atmosfera acolhedora no local de trabalho							
9. O ginásio/ <i>health club</i> considerar que o sucesso dos clientes é muito importante (ex. atingir objetivos)							
10. Existir uma energia positiva e otimista no local de trabalho							
11. O ginásio/ <i>health club</i> ser um local divertido para trabalhar							
12. Existir simpatia para com os clientes e colegas							
Relativamente à conetividade							
13. O ginásio/ <i>health club</i> reconhece os clientes de longa data							
14. O <i>staff</i> sentir um forte sentimento de pertença/afiliação pelo ginásio/ <i>health club</i>							
15. O ginásio/ <i>health club</i> reconhecer as conquistas de performance dos clientes							
16. Os clientes terem um forte sentimento de pertença pelo o ginásio/ <i>health club</i>							
Relativamente à formalização							
17. Existência de muitas políticas de funcionamento para o <i>staff</i> seguir							
18. Existência de normas de higiene restritas para o <i>staff</i>							
19. Existência de muitos procedimentos de formação para o <i>staff</i>							
20. Existência de padrões de vestuário rigorosos para o <i>staff</i>							
Relativamente às vendas/angariação de clientes							
21. O ginásio/ <i>health club</i> ter como foco o aumento de vendas (angariação de clientes)							
22. Ser recompensado pelo bom desempenho							
23. Existência de recompensa pela angariação de novos clientes							
24. Valorizarem o esforço na conservação dos clientes atuais							
Relativamente aos equipamentos							

25. Existência de uma ampla variedade de equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>									
26. Existência de disponibilidade de equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>									
27. Existência de equipamentos de boa qualidade no ginásio/ <i>health club</i>									
28. Existência de boas condições de manutenção dos equipamentos no ginásio/ <i>health club</i>									
29. Existência de uma adequada quantidade de salas para aulas no ginásio/ <i>health club</i>									
Relativamente às instalações									
30. Existência de boa iluminação									
31. Boa localização do local de trabalho									
32. Horário de funcionamento adequado									
33. Boa acessibilidade ao local de trabalho									
34. Disponibilidade de estacionamento									
35. Existência de boas condições de segurança									
36. Existência de boas condições de manutenção do espaço em geral									
Relativamente aos programas									
37. Existência de programas de <i>fitness</i> atualizados no ginásio/ <i>health club</i>									
38. O ginásio/ <i>health club</i> manter uma oferta atualizada e inovadora para os clientes									
39. Existência de variedade de programas de <i>fitness</i> no ginásio/ <i>health club</i>									
40. Oferta de atividades adequadas às diferentes necessidades dos clientes no ginásio/ <i>health club</i>									
Relativamente ao salário									
41. Valor do salário oferecido									
42. Valor do salário relativamente ao desempenho									
43. Valor do salário comparativamente aos colegas com funções semelhantes									
Relativamente à supervisão									
44. Demonstração de comportamento amigável									
45. Demonstração de justiça nas ações									
46. Disponibilidade de debate de problemas									
47. Demonstração de uma boa organização									
48. Capacidades para ouvir sugestões									
49. Grau de interferência no trabalho do funcionário									
50. Disponibilidade para apoiar as decisões tomadas									
Relativamente aos colegas de trabalho									
51. Comportamento entre colegas no ginásio/ <i>health club</i>									
52. Posição que ocupa relativamente aos seus colegas									
53. Possibilidade de apresentar novas ideias aos colegas									
Relativamente à promoção									
54. Oportunidades oferecidas no desempenho da função pelo ginásio/ <i>health club</i>									
55. Oportunidade na subida de posição									
56. Existência de políticas de promoção no ginásio/ <i>health club</i>									
57. Valorizarem a experiência adquirida									
58. Manutenção na mesma posição por um longo período de tempo									
59. O ginásio/ <i>health club</i> disponibilizar formações para atualização de conhecimento									

Satisfação Geral no trabalho

Relativamente ao trabalho em si									
60. Sinto-me frustrado no exercício das minhas funções									
61. Sinto-me respeitado no exercício das minhas funções									
62. Sinto-me desencorajado no exercício das minhas funções									
63. Período de tempo no trabalho é adequado									
64. Sinto que tenho pouca autonomia no trabalho									
65. A experiência exigida para exercício das minhas funções é adequada									
66. A aprendizagem adquirida com o trabalho que desempenho é gratificante									
67. As funções que desempenho são estimulantes									
Satisfação Geral no trabalho									
68. Em termos gerais considero-me satisfeito com o meu trabalho									

69. Considero que vou permanecer no ginásio/ <i>health club</i> por bastante tempo							
70. Tenho vontade de abandonar o ginásio/ <i>health club</i>							

Secção II

1. Nome do Ginásio/*Health club*: _____
2. Anos de funcionamento: _____

Secção III

1. Género: Feminino: _____ Masculino: _____
2. Idade: _____
3. **Habilitações Académicas:**
 - Secundário ou equivalente (12º ano) _____
 - Bacharelato/Licenciado _____
 - Mestrado _____
 - Doutoramento _____
 - Outro _____ Qual? _____
4. Ano de finalização do último grau académico: _____
5. **Área de formação:**
 - Ciências do Desporto _____
 - Outro _____ Qual? _____
6. **Funções que ocupa:**
 - Sala de *CardioFitness*/Musculação _____
 - Aulas de Grupo _____
 - Personal Trainer* _____
 - Outro _____ Qual? _____
7. **Tempo que ocupa o cargo:**
 - Menos de 1 ano _____ Entre 1 a 2 anos _____ Entre 2 a 4 anos _____
 - Entre 4 a 6 anos _____ Entre 6 a 8 anos _____ Entre 8 a 10 anos _____
 - Mais de 10 anos _____
8. **O anterior emprego foi num ginásio/*health club*?**
 - Sim _____ Não _____
9. **Sempre trabalhou em ginásios/*health clubs*?**
 - Sim _____ Não _____
- 9.1. **Se não:**
 - Onde trabalhou? _____