



Mestrado de Estratégia de Investimento e Internacionalização

A Cocriação de Valor entre o Ginásio e Instrutores: Variáveis que Influenciam a Retenção de Colaboradores

Sara Alexandra Zeferino Esteves

LISBOA

2025



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Mestrado de Estratégia de Investimento e Internacionalização

**A Cocriação de Valor entre o Ginásio e Instrutores: Variáveis que Influenciam a
Retenção de Colaboradores**

Sara Alexandra Zeferino Esteves

Dissertação de Mestrado para
Obtenção do Grau de Mestre em
Estratégia de Investimento e
Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Agostinho da Silva

LISBOA

2025

Resumo

O setor do fitness em Portugal tem vindo a registar um crescimento sustentado, acompanhado por um aumento da procura por estilos de vida mais saudáveis. Contudo, esse crescimento tem sido acompanhado por desafios significativos ao nível da gestão de recursos humanos, com particular destaque para a dificuldade em reter instrutores qualificados nos clubes de fitness. A presente investigação parte da perspetiva da *Service-Dominant Logic (S-D Logic)* para compreender a retenção dos instrutores como um fenómeno inserido num ecossistema de cocriação de valor, onde múltiplos atores interagem, integram recursos e constroem experiências significativas. O objetivo principal deste estudo consiste em identificar os fatores que influenciam a permanência dos instrutores nos clubes de fitness, com especial atenção à perceção de justiça na remuneração, à acessibilidade ao local de trabalho (distância e tempo de deslocação) e à qualidade do ambiente físico e das infraestruturas.

Através de uma abordagem hipotético-dedutiva, foi aplicado um questionário online a uma amostra de 208 instrutores em atividade, sendo os dados analisados com recurso a métodos estatísticos, incluindo regressão linear múltipla. Os resultados revelam que a forma como a remuneração é atribuída, quando percecionada como justa e transparente, constitui um dos principais preditores da retenção. De igual modo, fatores logísticos, como a distância e o tempo de deslocação, influenciam significativamente o compromisso dos profissionais, atuando como barreiras (ou facilitadores) à sua integração no ecossistema organizacional. Por fim, a adequação e qualidade das infraestruturas físicas revelaram-se elementos determinantes para a motivação e intenção de permanência dos instrutores.

Este estudo contribui para uma compreensão aprofundada e sistémica da retenção de talento no setor do fitness, sublinhando a importância de práticas de gestão orientadas para a valorização dos recursos humanos e para a criação de contextos organizacionais cocriativos e sustentáveis. Os resultados oferecem recomendações práticas para os gestores de clubes de fitness, destacando a relevância da justiça organizacional, da acessibilidade logística e da valorização do ambiente de trabalho como pilares estratégicos na retenção de profissionais.

Palavras-Chave: Service-Dominant Logic (S-D Logic), Retenção de Instrutores, Cocriação de Valor, Clubes de Fitness, Justiça Remuneratória

Abstract

The fitness sector in Portugal has experienced steady growth, driven by increased demand for healthier lifestyles. However, this expansion has also brought significant human resource management challenges, particularly in retaining qualified fitness instructors. This study adopts the Service-Dominant Logic (S-D Logic) perspective to understand instructor retention as a phenomenon embedded within a service ecosystem, where value is co-created through continuous interaction, resource integration, and meaningful relationships among various actors. The primary objective of this research is to identify the factors that influence the retention of fitness instructors, with a particular focus on perceived fairness in remuneration, accessibility to the workplace (distance and commuting time), and the quality of the physical environment and infrastructure.

Following a hypothetico-deductive approach, an online questionnaire was administered to a sample of 208 active instructors. The collected data were analysed using statistical methods, including multiple linear regression. The results demonstrate that the perceived fairness and structure of remuneration systems are among the most significant predictors of instructor retention. Likewise, logistical factors such as commuting distance and time significantly affect instructors' engagement, acting as barriers (or facilitators) to their active participation within the organizational ecosystem. Furthermore, the adequacy and quality of the physical environment were found to be key elements in fostering motivation and long-term commitment.

This study provides a systemic and in-depth understanding of talent retention in the fitness sector, emphasizing the importance of management practices that enhance human capital and promote sustainable, value-co-creating organizational contexts. The findings offer practical recommendations for fitness club managers, highlighting organizational justice, logistical accessibility, and workplace quality as strategic pillars for instructor retention.

Keywords: Service-Dominant Logic (S-D Logic), Instructor Retention, Value Co-creation, Fitness Clubs, Perceived Remuneration Fairness.

Agradecimentos

Chegar ao fim de mais uma etapa tão importante da minha vida acadêmica não teria sido possível sem o apoio incondicional de variadas pessoas às quais expresso aqui a mais profunda gratidão.

Em primeiro lugar ao Professor Doutor Agostinho da Silva por toda a paciência, disponibilidade e pelas valiosas contribuições ao longo de todo o percurso, pois sem ele seria impossível a concretização desta dissertação.

Aos meus pais por sempre acreditarem em mim e por me darem a oportunidade de eu seguir todas as ambições que eu tenho. Sem vocês, este objetivo não se teria tornado realidade

À minha companheira de vida por toda a paciência e resiliência e fazer-me acreditar de que tudo é possível.

Às minhas avós por sempre serem um pilar na minha vida.

“Os bons e os maus resultados dos nossos ditos e obras vão-se distribuindo, supõe-se que de uma maneira bastante uniforme e equilibrada, por todos os dias do futuro, incluindo aqueles, infindáveis, em que já cá não estaremos para poder comprová-lo, para congratularmo-nos ou para pedir perdão, aliás, há quem diga que é isto a imortalidade de que tanto se fala.”

José Saramago

Abreviaturas e Acrónimos

AF	Atividade Física
A2A	Actor-to-actor
AVC	Acidente Vascular Cerebral
CET	Curso de Especialização Tecnológica
EQ	Equação
GDL	Goods-Dominant Logic
H	Hipótese
RQs	Questões de Investigação
<i>S-D LOGIC</i>	Service – Dominant Logic

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Abreviaturas e Acrónimos	v
Índice	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	viii
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Justificação e Motivação	2
1.2. Estrutura da Dissertação	3
Capítulo 2. Problemática	4
2.1. Problema de Investigação e Objetivo Principal.....	7
2.3. Questões de Investigação e objetivos específicos	8
Capítulo 3. Revisão da Literatura	10
3.1. Service-Dominant Logic e a Cocriação de Valor em Ecossistemas de Serviço.....	10
<i>Value-in-Use</i> e o Valor como Processo Contínuo	11
A Cocriação de Valor como Atividade Relacional	12
Integração de Recursos: Operantes e Operandos	13
Interações Actor-to-Actor (A2A) e Ecossistemas de Serviço	15
3.2. A Retenção de Talentos à Luz da Cocriação de Valor em Ecossistemas de Serviço	16
3.3. Remuneração e Retenção à Luz da Cocriação de Valor.....	18
3.4. Distância e Tempo de Deslocação como Fatores de Retenção	19
3.5. Ambiente Físico, Qualidade das Infraestruturas e Retenção	20

3.6. Síntese da Literatura e Formulação das Hipóteses	21
Capítulo 4. Metodologia	24
4.1. Questionário e Recolha de Dados.....	25
4.2. Variáveis Explicativas da Retenção	26
Hipótese 1 – Remuneração	27
Hipótese 2 – Deslocação e Integração de Recursos	28
Hipótese 3 – Ambiente Físico, Infraestruturas e o Valor como Recurso Integrado	30
4.3. Análise Estatística dos Dados.....	31
4.4. Considerações Éticas	32
Capítulo 5. Resultados e Análise dos Dados	33
5.1. Descrição da Amostra.....	34
5.2. Análise à Consistência dos dados	35
5.3. Análise descritiva dos Resultados	37
Hipótese 1 (H1): Remuneração Percebida como Justa e Adequada.....	38
Hipótese 2 (H2): Distância e Tempo de Deslocação ao Local de Trabalho.....	38
Hipótese 3 (H3): Ambiente Físico e Qualidade das Infraestruturas	38
5.4. Testes de Hipóteses	39
Teste à Hipótese 1 (H1): Remuneração	39
Teste à Hipótese 2 (H2): Distância.....	41
Teste à Hipótese 3 (H3): Ambiente Físico	42
Capítulo 7. Discussão dos Resultados	44
Capítulo 8. Reflexões Gerais	46
8.1. Remuneração Justa e Adequada	46
8.2. Distância, Deslocação e Integração no Ecossistema	47
8.3. Qualidade do Ambiente Físico e Sentido de Pertença.....	48

8.4. Propostas estratégicas para o Setor do Fitness	49
Capítulo 9. Conclusões	51
Referências	55
Anexo A - Guião do Questionário	63

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução do número de sócios-membro dos clubes de fitness em Portugal (2018–2024): Fonte: AGAP (2025)	6
Figura 2 - Evolução do número de instrutores nos clubes de fitness em Portugal (2018–2024): Fonte: AGAP (2025)	6
Figura 3 - Evolução do número de clubes de fitness em Portugal (2018–2024): Fonte: AGAP (2025)	7
Figura 4 - Etapas metodológicas: da formulação das hipóteses até à recolha e análise de dados	25
Figura 5 - Fluxo de Análise dos Dados	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Análise Descritiva das Hipóteses	37
Tabela 2 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H1)	40
Tabela 3 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H2)	41
Tabela 4 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H3)	42

Capítulo 1. Introdução

Nas últimas décadas, o setor do fitness tem vindo a assumir um papel de crescente relevância a nível global, impulsionado por uma maior consciencialização da importância da atividade física (AF) como promotora de uma melhor estética, saúde e lazer. A par do aumento da procura por estilos de vida mais saudáveis, assiste-se a uma expansão significativa da indústria do fitness (EuropeActive, 2023), marcada pelo surgimento de novas tendências, modelos de negócio e tecnologias, que tornam este setor cada vez mais competitivo e dinâmico.

Em Portugal, esta realidade não é diferente. O mercado nacional tem registado um crescimento sustentado, refletido na diversificação dos serviços oferecidos, no aumento do número de clubes de fitness, da faturação e do número de clientes, bem como na progressiva profissionalização dos seus recursos humanos (AGAP, 2025). Contudo, esta evolução também trouxe consigo desafios significativos, nomeadamente a elevada competitividade, que coloca em causa não só a fidelização de clientes, mas também a retenção de profissionais qualificados.

Neste contexto, a maior permanência dos instrutores nos clubes de fitness revela-se como um dos fatores críticos de sucesso. A elevada taxa de rotatividade destes profissionais pode comprometer e ter implicações diretas na gestão e na performance organizacional, nomeadamente através do aumento dos custos — tanto temporais como financeiros — associados ao recrutamento e à formação, bem como da potencial degradação da qualidade dos serviços prestados aos clientes, sendo esta um elemento fundamental para a sua retenção. Assim sendo, promover uma maior permanência dos instrutores nos clubes de fitness não se traduz apenas numa questão de bem-estar no local de trabalho, mas constitui uma estratégia crítica de gestão, capaz de influenciar significativamente a sustentabilidade do negócio e o posicionamento competitivo das organizações no setor.

Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo principal analisar e compreender as variáveis que influenciam a permanência dos instrutores nos clubes de fitness, contribuindo para uma melhor compreensão dos desafios que as organizações enfrentam e para a formulação de recomendações práticas fundamentais à retenção de talentos.

1.1. Justificação e Motivação

A importância dos instrutores de fitness para a satisfação e retenção dos clientes tem sido amplamente reconhecida na literatura como um fator essencial para o crescimento sustentável do setor (Papadimitriou & Karateroliotis, 2000; Murray & Howat, 2002; Theodorakis et al., 2004; Tsitskari et al., 2014). No entanto, as elevadas exigências associadas ao desempenho destes profissionais têm sido correlacionadas com fenómenos de burnout (Schaufeli, 2004), bem como com problemas físicos decorrentes da sobrecarga de trabalho, como dores musculoesqueléticas e lesões, os quais afetam negativamente os níveis de satisfação e bem-estar dos instrutores. (Bratland-Sanda et al., 2015)

Neste cenário, a abordagem da *Service-Dominant Logic* (*S-D Logic*) assume particular relevância, ao oferecer uma perspetiva inovadora sobre a forma como o valor é gerado nas organizações. Em vez de uma visão transacional, centrada na troca de bens, a *S-D Logic* propõe uma lógica colaborativa, onde o valor é cocriado através da interação entre múltiplos atores do ecossistema — neste caso, clubes de fitness e instrutores — e com base no intercâmbio de competências e conhecimento (Vargo e Akaka, 2009; Lusch et al., 2010). Através desta lógica, é possível compreender os clubes de fitness como sistemas dinâmicos, onde a colaboração e a interdependência entre os diversos intervenientes potenciam experiências mais personalizadas e sustentáveis. (Wieland et al., 2023)

A motivação para este estudo reside, assim, na necessidade de explorar de que forma os clubes de fitness podem adotar esta perspetiva colaborativa, orientada pela *S-D Logic*, como estratégia para promover a permanência dos instrutores e reduzir os níveis de rotatividade. Esta abordagem poderá traduzir-se numa melhoria da qualidade do serviço prestados, numa maior satisfação dos clientes e numa gestão organizacional mais eficaz e orientada para a sustentabilidade.

Pretende-se, com este trabalho, contribuir para o fortalecimento estratégico do setor do fitness em Portugal, oferecendo propostas práticas de gestão que permitam aos líderes das organizações desenvolver políticas eficazes de retenção de talento. A sua relevância reside na identificação dos fatores que influenciam diretamente a permanência dos instrutores nos clubes, propondo soluções que reforcem a sustentabilidade do negócio e fomentem a fidelização dos clientes através de equipas mais estáveis e motivadas.

1.2. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está organizada em nove capítulos, estruturados de forma lógica e sequencial, acompanhando o percurso desde a fundamentação teórica até à apresentação dos resultados, discussão e recomendações estratégicas. A estrutura é a seguinte:

Capítulo 1 – Introdução: Contextualiza o tema, apresenta a motivação da investigação, a problemática em análise e a estrutura global do trabalho.

Capítulo 2 – Problemática: Define o problema de investigação, formula a pergunta de partida e identifica a lacuna de conhecimento que justifica a realização do estudo.

Capítulo 3 – Revisão da Literatura: Analisa criticamente os principais contributos teóricos sobre a *S-D Logic*, cocriação de valor, retenção de talento e os fatores organizacionais com impacto na permanência dos instrutores em clubes de fitness.

Capítulo 4 – Metodologia: Apresenta a abordagem metodológica adotada (hipotético-dedutiva), o processo de recolha de dados, a definição operacional das variáveis à luz da *S-D Logic*, bem como os métodos estatísticos utilizados na análise.

Capítulo 5 – Resultados e Análise dos Dados: Descreve a amostra, analisa a consistência interna dos dados (Alfa de Cronbach), apresenta a análise descritiva das variáveis e os resultados dos testes de regressão múltipla aplicados às hipóteses formuladas.

Capítulo 6 – Discussão dos Resultados: Interpreta os principais achados empíricos à luz da literatura existente e do enquadramento teórico, discutindo o seu contributo para a compreensão dos fatores de retenção no setor do fitness.

Capítulo 7 – Reflexões Gerais: Sistematiza os resultados obtidos nas três hipóteses, explora as inter-relações entre as variáveis analisadas e propõe recomendações práticas para a gestão estratégica dos recursos humanos nos clubes de fitness.

Capítulo 8 – Conclusões: Resume os principais contributos da investigação, destacando as implicações práticas e teóricas, as limitações do estudo e as direções recomendadas para investigações futuras.

A dissertação inclui ainda o Anexo A, onde se encontra o guião completo do questionário aplicado. Esta organização visa garantir uma apresentação clara, fundamentada e coerente dos contributos científicos e práticos desta investigação.

Capítulo 2. Problemática

A atividade física (AF) é amplamente reconhecida como um fator essencial para a promoção da saúde, prevenção de doenças e melhoria da qualidade de vida. Quando presente de forma regular no cotidiano da população, a AF está associada a inúmeros benefícios fisiológicos, incluindo melhorias no funcionamento dos sistemas respiratório e cardiovascular, através da diminuição da frequência cardíaca e da pressão arterial, bem como pelo aumento do $VO_2\text{máx}$ (ACSM, 2020). A sua prática contribui também para a redução da incidência de doenças como cardiopatias, acidentes vasculares cerebrais (AVC), certos tipos de cancro e a mortalidade em geral (Evaristo et al., 2019; Ortega et al., 2008).

A saúde mental beneficia igualmente da prática de atividade física. O aumento da capacidade cardiorrespiratória e da força muscular está associado à redução da depressão e da ansiedade, com efeitos comparáveis aos de intervenções terapêuticas em casos ligeiros a moderados (Biddle, 2016; Mahindru et al., 2023; Myśliwiec et al., 2025; Biddle et al., 2019; Pascoe et al., 2020). Também se registam melhorias do humor e do bem-estar após atividades tão simples como caminhadas ligeiras (Martín-Rodríguez et al., 2024), bem como ganhos significativos ao nível da autoestima e da imagem corporal. (Lubans et al., 2016)

Outros benefícios incluem o aumento da flexibilidade e da força muscular, a redução do risco de lesões musculoesqueléticas, a melhoria do desempenho profissional (Li et al., 2024), o aumento da capacidade de trabalho (Calatayud et al., 2015), da produtividade e da satisfação geral (Koley, 2024; Santos & Miragaia, 2023). Apesar do vasto corpo de evidência científica sobre os benefícios da AF (Fisher et al., 2015), os níveis de sedentarismo na Europa permanecem elevados e praticamente inalterados: 46% da população era fisicamente inativa em 2017, e 45% em 2022. (European Commission, 2018)

Neste cenário, os clubes de fitness assumem um papel relevante na promoção da atividade física regular e estruturada. Estudos recentes demonstram que frequentadores de clubes de fitness têm até dezasseis vezes mais probabilidade de cumprir as diretrizes internacionais de AF, incluindo exercícios aeróbicos e de resistência, comparativamente aos não praticantes (Schroeder et al., 2017). Além disso, os clubes promovem o condicionamento físico em diferentes fases da vida e incentivam uma adesão sustentada, essencial para manter níveis elevados de prática ao longo do tempo.

Apesar disso, a retenção de clientes nos clubes de fitness continua a ser um desafio. Um estudo de Sperandei et al. (2016) revelou que 63% dos novos membros abandonam os clubes nos primeiros três meses e menos de 4% se mantêm após doze meses. Para contrariar esta tendência, uma das estratégias utilizadas pelos gestores passa pela presença de instrutores e pela oferta de serviço personalizado. O acompanhamento individualizado permite maximizar resultados, aumentar a motivação e garantir maior segurança na prática de exercício. A qualidade da relação entre instrutor e cliente é considerada o fator mais relevante para a retenção dos clientes, sendo significativamente maior a probabilidade de permanência quando essa relação é próxima, empática e consistente. (Hill et al., 2021; Glaveli et al., 2021)

A elevada rotatividade dos instrutores, contudo, constitui uma preocupação crescente. Este fenómeno é influenciado por fatores como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o alinhamento com os valores organizacionais e o nível de suporte oferecido pela gestão (Yildiz et al., 2021; Kathanov et al., 2013). Num estudo com treinadores desportivos jovens, verificou-se que a carga horária e a remuneração são preditores tanto de retenção a curto como a longo prazo. Os profissionais permanecem por mais tempo quando têm uma carga de trabalho equilibrada e são justamente remunerados. (Harris et al., 2024)

O setor do fitness caracteriza-se, assim, por uma elevada competitividade e uma rotatividade constante de profissionais, sendo a retenção dos instrutores um elemento crítico para a sustentabilidade organizacional. A saída destes profissionais implica custos operacionais adicionais, quebra na qualidade do serviço e impacto negativo na experiência do cliente.

A nível global, o setor tem registado um crescimento significativo. Em 2019, existiam cerca de 210 mil ginásios ou *health clubs*, com aproximadamente 184 milhões de clientes (IHRSA, 2020). Na Europa, em 2023, foram contabilizados 63.830 clubes, com 63,1 milhões de praticantes (EuropeActive, 2023). Em Portugal, a tendência segue esta dinâmica: em 2024, existiam 1.282 clubes de fitness e cerca de 780 mil sócios-membros, representando uma taxa de adesão de 7,6%, a mais elevada desde 2018 (ver Figura 1).

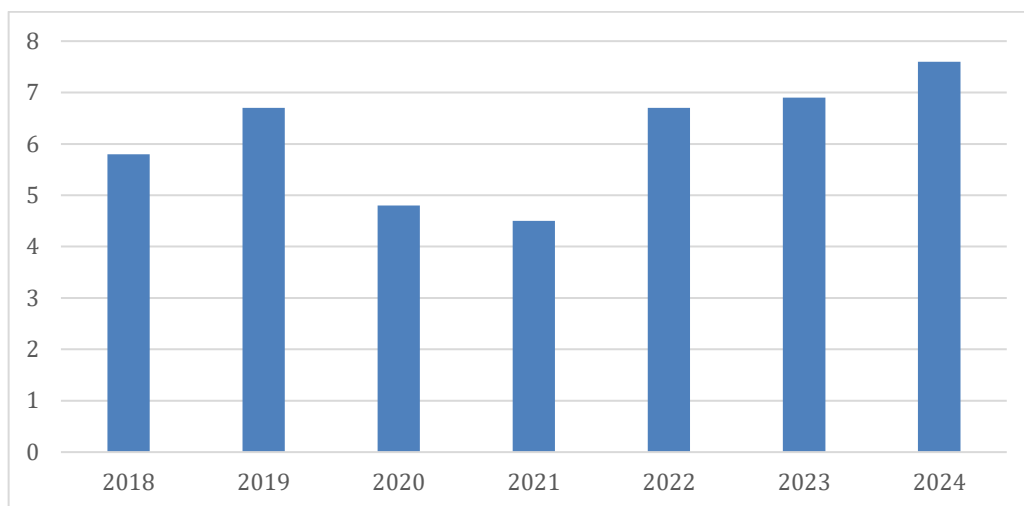


Figura 1 - Evolução do número de sócios-membro dos clubes de fitness em Portugal (2018–2024): Fonte: AGAP (2025)

Apesar do crescimento no número de praticantes, o mesmo não se verificou no número de instrutores. Entre 2018 e 2022, registou-se um decréscimo de 12.972 para 9.061 instrutores. Em 2023 e 2024, observaram-se ligeiras recuperações, respetivamente para 9.773 e 10.528, ainda assim valores inferiores aos registados em 2018 (Figura 2). Esta redução poderá estar associada aos impactos da pandemia provocada pela COVID-19, que levou à diminuição do número de clubes (Figura 3) e, consequentemente, dos postos de trabalho disponíveis.

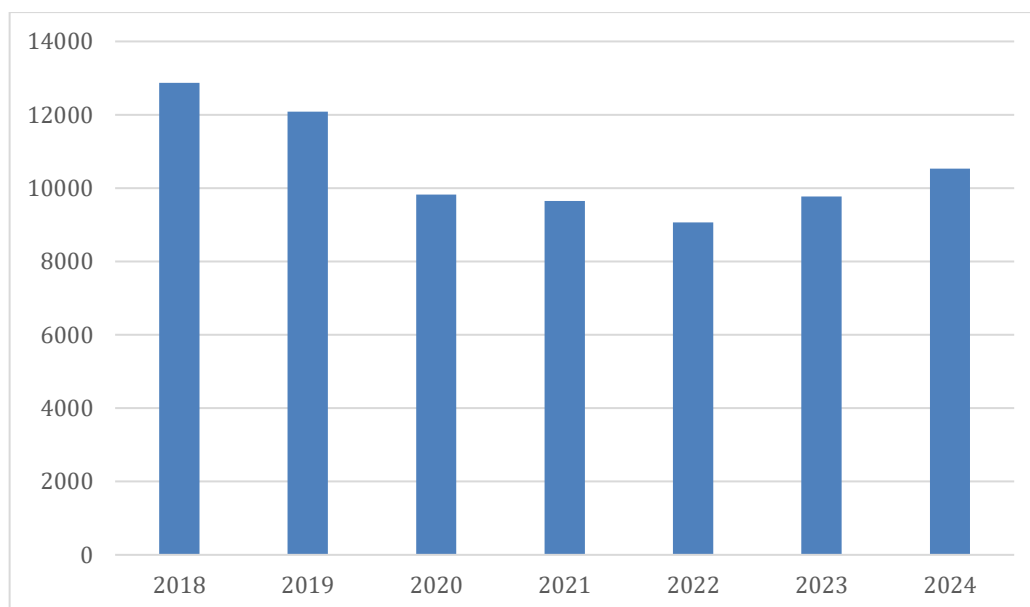


Figura 2 - Evolução do número de instrutores nos clubes de fitness em Portugal (2018–2024): Fonte: AGAP (2025)

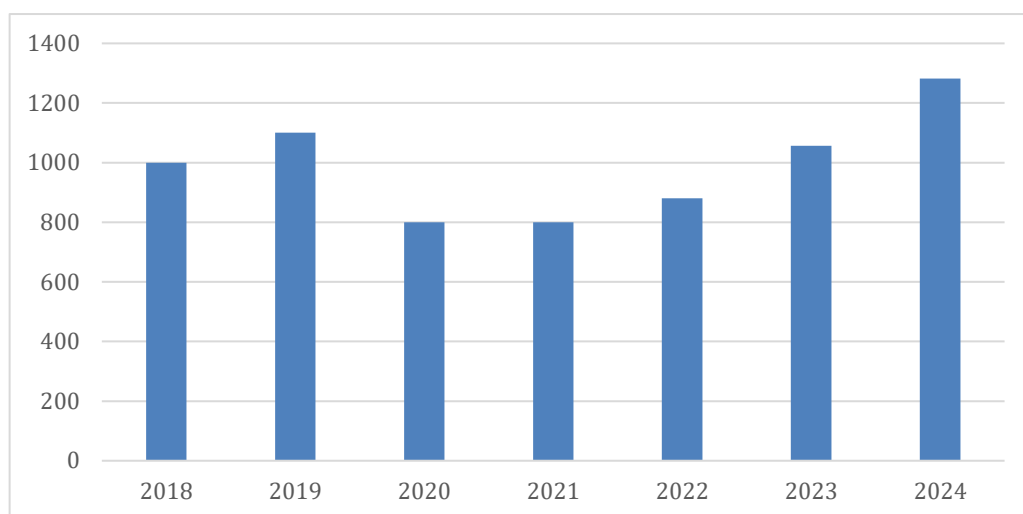


Figura 3 - Evolução do número de clubes de fitness em Portugal (2018–2024): Fonte: AGAP (2025)

Antes de se analisarem os fatores que influenciam a permanência dos instrutores, é importante compreender a sua caracterização no contexto português. Um estudo conduzido por Ramos et al. (2021) descreve o perfil sociodemográfico destes profissionais: a média de idades é de 30,4 anos, com 8,7 anos de experiência. A maioria é solteira, sem filhos e possui formação superior. As atividades mais exercidas são aulas de grupo, treino personalizado e supervisão de sala de exercício. Relativamente à carga horária, 58% trabalham 35 horas ou mais, e 42% até 34 horas, sendo que 66,3% não têm outra ocupação profissional. A maioria tem vínculo como trabalhador independente, com remunerações médias entre 631,98€ e 842,63€ mensais.

2.1. Problema de Investigação e Objetivo Principal

Neste enquadramento, a *S-D Logic* apresenta-se como uma lente teórica pertinente, ao enfatizar a natureza relacional, colaborativa e integrada da criação de valor em ecossistemas de serviço. A sua perspetiva ecossistémica (Wieland et al., 2017) sublinha a cocriação de valor como processo fundamental, resultante da interação entre múltiplos intervenientes — no presente estudo, os clubes de fitness e os seus instrutores (da Silva & Cardoso, 2024a).

No contexto português, verifica-se um desfasamento entre o crescimento expressivo do setor do fitness e a dificuldade em garantir a retenção de profissionais qualificados. Este desequilíbrio compromete não só a continuidade e a qualidade do serviço prestados aos clientes, mas também

a sustentabilidade operacional das organizações. A elevada rotatividade dos instrutores acarreta custos adicionais, descontinuidade nas relações de serviço e impactos negativos na experiência do cliente.

Perante este cenário, torna-se crucial compreender de que forma os clubes de fitness podem adotar uma abordagem sistémica e relacional, orientada pela *S-D Logic*, de modo a promover a valorização e a permanência dos seus instrutores. Esta perspetiva permite analisar a retenção como resultado de processos de cocriação de valor, onde interações recorrentes, partilha de recursos e perceções de justiça — nomeadamente em relação à remuneração — desempenham um papel determinante.

Assim, a presente investigação parte da seguinte **pergunta de partida**:

De que forma uma abordagem baseada na cocriação de valor em ecossistemas de serviço, sustentada na perspetiva da *S-D Logic*, pode contribuir para identificar os fatores que influenciam a retenção dos instrutores nos clubes de fitness?

Com base neste enquadramento, estabelece-se o seguinte objetivo principal: Avaliar os fatores que influenciam a retenção dos instrutores nos clubes de fitness, à luz da abordagem da cocriação de valor em ecossistemas de serviço, com base na perspetiva da *S-D Logic*, com especial enfoque na perceção de justiça na remuneração.

2.3. Questões de Investigação e objetivos específicos

Partindo do objetivo principal da investigação, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Q1: De que forma a perceção de justiça e adequação da remuneração influencia a retenção dos instrutores nos clubes de fitness, no contexto da cocriação de valor?

Q2: Qual o impacto da distância e do tempo de deslocação para o local de trabalho na decisão dos instrutores em permanecer na organização?

Q3: Em que medida o ambiente físico e a qualidade das infraestruturas contribuem para a satisfação profissional e para a retenção dos instrutores?

Estas questões orientam a definição dos seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a perceção dos instrutores de fitness relativamente à justiça e adequação da sua remuneração, e o impacto dessa perceção na sua intenção de permanência nos clubes.

2. Avaliar a influência da distância e do tempo de deslocação para o local de trabalho na decisão dos instrutores em permanecer na organização.
3. Investigar de que forma as condições do ambiente físico e a qualidade das infraestruturas contribuem para a satisfação profissional e a retenção dos instrutores.
4. Explorar a integração destes fatores — remuneração, deslocação e ambiente de trabalho — como recursos fundamentais no processo de cocriação de valor, à luz da *S-D Logic*.
5. Contribuir para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes e sustentáveis nos clubes de fitness, orientadas para a valorização e retenção dos instrutores.

Capítulo 3. Revisão da Literatura

3.1. Service-Dominant Logic e a Cocriação de Valor em Ecossistemas de Serviço

A perspectiva *S-D Logic*, proposta por Vargo e Lusch (2004, 2008), representa uma mudança paradigmática na forma como se compreende a criação de valor nas organizações (Vargo & Lusch, 2004). Em contraste com a lógica dominante dos bens (*Goods-Dominant Logic*), que privilegia a produção e troca de produtos tangíveis, a *S-D Logic* coloca o serviço — entendido como a aplicação de competências para o benefício de outra parte — no centro da atividade económica (Vargo et al., 2024).

No cerne desta abordagem encontra-se o princípio de que o valor não é intrínseco ao bem ou serviço em si, mas cocriado através de interações colaborativas entre múltiplos atores — empresas, profissionais, clientes e outros stakeholders — que participam ativamente na construção de experiências significativas. Este processo de cocriação ocorre dentro de ecossistemas de serviço, contextos dinâmicos e interligados nos quais os recursos (operantes e Operandos) são integrados de forma contínua para gerar valor (Vargo & Akaka, 2009; Lusch & Vargo, 2014).

A *S-D Logic* rejeita a ideia de que o valor pode ser entregue de forma unidirecional, defendendo que este é sempre determinado pelo utilizador no contexto do uso (*value-in-use*). O valor emerge, assim, da interação contextual e relacional entre os atores, e não da simples troca de produtos ou serviços. Esta perspetiva requer uma visão sistémica e relacional da criação de valor, em que todos os envolvidos são simultaneamente produtores e beneficiários (Agostinho da Silva & Marques Cardoso, 2024).

No setor dos serviços — particularmente nos clubes de fitness — esta lógica é especialmente pertinente. Estas organizações operam como ecossistemas de serviço complexos, nos quais interagem instrutores, clientes, gestores e outros intervenientes, numa rede de interdependência e partilha contínua de recursos. A aplicação da *S-D Logic* a este contexto permite compreender como a qualidade das interações, quando sustentada em confiança, reconhecimento mútuo e integração de recursos, contribui para a valorização recíproca e para a retenção dos profissionais.

Deste modo, fatores como a percepção de justiça na remuneração, as condições físicas de trabalho ou o ambiente organizacional devem ser compreendidos como recursos críticos no processo de cocriação de valor — com impacto direto na motivação, desempenho e intenção de permanência dos instrutores.

Assim, a adoção de uma abordagem ecossistêmica sustentada na *S-D Logic* oferece um enquadramento teórico robusto para investigar os fatores que influenciam a retenção de talentos nos clubes de fitness. Esta perspectiva reconhece que o valor organizacional não é fixo nem exclusivamente determinado pela gestão, mas sim emergente da qualidade das interações entre os atores que compõem o sistema.

A *S-D Logic* assenta, portanto, num conjunto de fundamentos operacionais e ontológicos que redefinem o papel dos recursos, dos atores e das relações no processo de criação de valor. Entre os seus princípios centrais destacam-se os conceitos de *value-in-use*, cocriação de valor, integração de recursos e interações *actor-to-actor* (A2A). Estes elementos estruturam uma visão holística da dinâmica organizacional, com implicações diretas para a gestão de recursos humanos em contextos de serviço como o setor do fitness.

***Value-in-Use* e o Valor como Processo Contínuo**

No âmbito da *S-D Logic*, o valor é entendido como algo que não é intrinsecamente produzido pela organização nem entregue ao consumidor, mas sim experienciado e cocriado no uso (*value-in-use*), em contexto, ao longo do tempo (Vargo & Lusch, 2008). Esta conceção representa uma rutura com a lógica tradicional de mercado (*value-in-exchange*), onde o valor era considerado como um atributo objetivo, agregado ao produto ou serviço no momento da transação (A. Silva et al., 2020).

Em vez disso, o *value-in-use* remete para um processo dinâmico, contínuo e experiencial, em que o valor é constantemente reavaliado e reinterpretado pelos utilizadores, com base nas suas necessidades, expectativas e experiências. O foco desloca-se da produção para a vivência do serviço, reconhecendo que o beneficiário desempenha um papel ativo na criação de significado e utilidade (A. Silva & Gil, 2020).

No contexto dos clubes de fitness, esta perspetiva implica que o valor não reside apenas na oferta de serviços tangíveis — como aulas de grupo, equipamentos modernos ou planos de treino personalizados — mas, sobretudo, na forma como estes são percecionados, apropriados

e incorporados na vida dos atores envolvidos, particularmente os instrutores e os clientes. Para os instrutores, o valor da sua experiência profissional é construído através da interação com o ambiente organizacional, com os colegas, com os gestores e com os próprios clientes.

A sua satisfação, motivação e intenção de permanência são determinadas pela forma como integram os recursos disponibilizados pela organização — remuneração, condições físicas, apoio institucional, oportunidades de crescimento — no seu quotidiano profissional (A. da Silva & Cardoso, 2025). A permanência no clube de fitness, nesse sentido, reflete um processo contínuo de co-construção de valor, em que o profissional avalia constantemente se a sua experiência laboral corresponde às suas expectativas, valores e objetivos pessoais.

Assim, para que o ecossistema de serviço promova a retenção sustentável dos instrutores, é necessário garantir que os recursos são integrados de modo a favorecer experiências positivas e valiosas ao longo do tempo. Isto significa adotar uma abordagem centrada no instrutor, onde se reconhece que o valor não é apenas gerado pelas condições objetivas oferecidas, mas pela forma como estas são vividas, significadas e apropriadas no uso.

Este entendimento reforça a importância de analisar fatores como a perceção de justiça na remuneração, a qualidade do ambiente físico ou o equilíbrio entre vida profissional e pessoal não como variáveis isoladas, mas como elementos fundamentais na construção contínua de valor no ecossistema organizacional.

A Cocriação de Valor como Atividade Relacional

A cocriação de valor constitui o princípio central da *S-D Logic*, assentando na premissa de que nenhum ator é capaz de criar valor de forma isolada. O valor é sempre gerado através de interações colaborativas e relacionais entre múltiplos participantes num sistema, que contribuem com os seus próprios recursos, competências e motivações para um objetivo comum (Vargo, Akaka & Wieland, 2020). Esta lógica marca uma transição fundamental na forma de entender as organizações e os mercados, ao substituir a perspetiva tradicional da empresa como única fonte de valor por uma abordagem sistémica e interdependente.

No contexto dos clubes de fitness, esta visão relacional é particularmente relevante. Os instrutores, enquanto atores centrais do ecossistema de serviço, não apenas entregam um serviço técnico — como prescrição e acompanhamento de exercícios —, mas participam ativamente na construção de experiências significativas para os clientes e para a organização. O valor cocriado

não se limita, por isso, ao plano funcional, estendendo-se ao plano emocional, motivacional e social, através das relações que os instrutores estabelecem com clientes, colegas e gestores.

A cocriação de valor manifesta-se em múltiplas dimensões da atividade profissional dos instrutores. Nas relações com os clientes, ela ocorre na adaptação das sessões às necessidades individuais, no reforço da confiança, na motivação contínua e na criação de vínculos afetivos. Com os gestores, o valor é cocriado através da comunicação transparente, do reconhecimento, da participação em decisões e do suporte institucional. Entre colegas, ganha forma na partilha de conhecimento, na cooperação, no apoio mútuo e no sentimento de pertença.

Importa destacar que a cocriação de valor não é um processo linear ou automático: ela depende da qualidade das interações e da existência de contextos organizacionais que promovam o envolvimento ativo dos atores. Elementos como cultura organizacional participativa, liderança facilitadora, oportunidades de desenvolvimento profissional e sistemas de recompensas justos são facilitadores da cocriação de valor no ambiente de trabalho.

Nesta lógica, os instrutores não são apenas executores de tarefas, mas coprodutores do valor organizacional, cuja retenção e motivação dependem da percepção de que o seu papel é reconhecido, que as suas contribuições são valorizadas e que existem condições para o seu crescimento. A ausência de interações significativas, a falta de apoio institucional ou a desvalorização do seu contributo podem comprometer a sua permanência, levando à rotatividade.

Assim, a cocriação de valor deve ser compreendida como um processo relacional e contextualizado, sustentado por interações contínuas e mutuamente benéficas. Num ecossistema como o dos clubes de fitness, a capacidade de reter talentos está diretamente relacionada com a forma como as organizações estruturam e incentivam estas interações, reconhecendo que o valor emerge da colaboração, e não da imposição unilateral de práticas ou regras.

Integração de Recursos: Operantes e Operandos

Um dos pilares fundamentais *S-D Logic* é a distinção entre recursos Operandos e recursos operantes, conceito que redefine a forma como se compreende a criação de valor nas organizações (Lusch & Vargo, 2014). Os recursos Operandos referem-se a elementos tangíveis e estáticos — como instalações, equipamentos, tecnologias ou remuneração — sobre os quais

se atua. Por sua vez, os recursos operantes correspondem a capacidades dinâmicas e imateriais — como competências, conhecimento, motivação, relações interpessoais e criatividade — que têm a capacidade de agir sobre outros recursos e gerar transformação.

No contexto dos clubes de fitness, esta distinção adquire um significado particularmente relevante. Embora os recursos Operandos — como a qualidade das infraestruturas, o conforto das instalações ou a equidade dos pacotes remuneratórios — sejam importantes para atrair e sustentar profissionais, é a mobilização eficaz dos recursos operantes dos instrutores que permite cocriar valor de forma contínua e diferenciadora. Os instrutores de fitness não são apenas utilizadores de equipamentos; são, sobretudo, atores dotados de competências técnicas, capacidades relacionais e conhecimento tácito, que aplicam esses atributos em interações significativas com os clientes, promovendo experiências personalizadas e motivadoras.

A retenção destes profissionais depende, em grande medida, da capacidade da organização em alinhar e integrar ambos os tipos de recursos. Isto significa, por um lado, proporcionar condições materiais e contratuais adequadas (recursos Operandos), e por outro, fomentar ambientes de trabalho que estimulem o desenvolvimento e valorização das competências (recursos operantes). A ausência de equilíbrio nesta integração compromete o processo de cocriação de valor: instalações modernas ou salários competitivos, por si só, não garantem envolvimento e permanência, se os profissionais sentirem que as suas capacidades não são reconhecidas, valorizadas ou estimuladas.

Adicionalmente, esta integração de recursos deve ser compreendida como um processo dinâmico, relacional e contextual. Os recursos não têm valor intrínseco — o seu potencial só se concretiza quando integrados de forma significativa por outros atores no ecossistema. Isto reforça a visão da *S-D Logic* de que a criação de valor é sempre colaborativa e contextual, dependendo da forma como os recursos são partilhados, aplicados e combinados através de interações entre os diferentes participantes do sistema.

Nos clubes de fitness, esta perspetiva convida à adoção de práticas de gestão que vão além da lógica transacional, promovendo estratégias de valorização dos recursos humanos como elementos centrais na produção de valor organizacional. Tal implica reconhecer os instrutores como parceiros estratégicos e facilitadores da experiência do cliente, dotados de capacidade de influência sobre os resultados do clube e sobre a fidelização dos membros.

Deste modo, a integração coerente entre recursos Operandos e operantes configura-se como uma condição crítica para sustentar a motivação, o compromisso e, em última instância, a retenção dos instrutores, assegurando a continuidade e a qualidade da proposta de valor dos clubes de fitness enquanto ecossistemas de serviço.

Interações Actor-to-Actor (A2A) e Ecossistemas de Serviço

A literatura *S-D Logic* propõe uma reconceptualização das trocas de mercado enquanto sistemas de interação entre atores, substituindo a visão tradicional de relações unidirecionais (empresa–cliente) por uma lógica actor-to-actor (A2A), na qual todos os intervenientes são simultaneamente cocriadores e beneficiários de valor (Vargo & Lusch, 2016). Esta abordagem reconhece que a criação de valor não é confinada a uma relação linear, mas ocorre dentro de redes interligadas e interdependentes, chamadas ecossistemas de serviço.

Num ecossistema de serviço, os atores – sejam pessoas, organizações, instituições ou sistemas tecnológicos – relacionam-se entre si de forma dinâmica, cooperativa e contínua, integrando recursos, partilhando significados e moldando experiências. Estes ecossistemas são estruturados por normas, práticas, tecnologias e relações sociais que condicionam e possibilitam as formas de cocriação de valor (Vargo, Wieland & Akaka, 2015).

No caso específico dos clubes de fitness, esta perspectiva é particularmente relevante. Um clube de fitness não pode ser entendido apenas como uma unidade organizacional isolada, mas como um ecossistema relacional que inclui múltiplos atores: instrutores, clientes, gestores, fornecedores, parceiros institucionais, sistemas de remuneração, regulamentos legais, infraestruturas físicas e até os próprios ambientes digitais (como plataformas de reservas ou apps de treino). Cada um destes elementos contribui para o contexto no qual o valor é cocriado.

A retenção dos instrutores, sob esta lógica, não pode ser reduzida a fatores isolados, como salário ou proximidade geográfica. Em vez disso, ela deve ser compreendida como o resultado da qualidade das interações A2A dentro do ecossistema, da capacidade dos atores em integrar recursos e da forma como se constrói o valor nas experiências partilhadas. Quando os instrutores se sentem valorizados, apoiados por uma liderança inspiradora, envolvidos em processos de decisão e reconhecidos pelos clientes e colegas, o ecossistema favorece a sua permanência e compromisso.

Para além disso, os ecossistemas de serviço não são estáticos. São sistemas abertos, adaptativos e em constante evolução, que se reconfiguram mediante alterações nos valores sociais, nas tecnologias ou nas expectativas dos participantes. Este dinamismo requer que os clubes de fitness adotem uma gestão estratégica das relações, centrada na escuta ativa, na flexibilidade organizacional e na criação de condições para a emergência do valor através da interação.

Neste contexto, a integração dos recursos e a qualidade das interações – sejam elas formais (reuniões, feedback, contratos) ou informais (relações interpessoais, cultura de apoio) – são determinantes para sustentar um ambiente propício à cocriação contínua de valor (Vargo et al., 2020). A *S-D Logic*, ao enquadrar estas interações dentro de ecossistemas de serviço, oferece uma lente poderosa para compreender como e por que razão certos contextos organizacionais retêm talento, enquanto outros promovem a sua saída.

Assim, os clubes de fitness que aspiram a manter e desenvolver os seus profissionais devem considerar estratégias que valorizem a densidade e qualidade das suas redes de interação, investindo em processos relacionais, na confiança entre atores e na capacidade de articular os diversos elementos que compõem o seu ecossistema.

3.2. A Retenção de Talentos à Luz da Cocriação de Valor em Ecossistemas de Serviço

A retenção de talentos tem sido amplamente estudada no âmbito da gestão de recursos humanos, sendo geralmente associada à capacidade das organizações para atrair, desenvolver e manter profissionais qualificados de forma sustentada. No entanto, à luz da *S-D Logic*, esta temática pode ser reinterpretada de forma mais ampla, como um processo de cocriação de valor entre os profissionais e a organização, inserido num ecossistema de serviço.

Segundo a perspetiva da *S-D Logic*, um clube de fitness pode ser conceptualizado como um ecossistema de serviço — um sistema aberto, dinâmico e interdependente, composto por múltiplos atores que interagem continuamente para cocriar valor (Vargo & Akaka, 2009; Wieland et al., 2017). Neste ecossistema, instrutores, clientes, gestores, políticas organizacionais, recursos físicos e simbólicos são partes integrantes de uma rede que sustenta a experiência de serviço. Assim, a permanência de um instrutor não resulta apenas da sua motivação individual, mas da qualidade das interações e do alinhamento entre os diversos elementos do sistema.

A retenção de talentos, neste enquadramento, deixa de ser vista como um fenómeno unidirecional — dependente apenas da oferta de condições atrativas por parte da organização — para ser compreendida como o resultado da integração de recursos e relações ao longo do tempo. Esta integração acontece através de mecanismos de cocriação de valor, nos quais o instrutor participa ativamente na definição da sua própria experiência e perceção de valor na organização.

Entre os recursos que influenciam este processo, destacam-se:

A remuneração percebida como justa, que funciona não apenas como compensação económica, mas como sinal de reconhecimento, respeito e valorização simbólica — fatores essenciais à continuidade da relação de serviço;

O tempo e a distância de deslocação, que afetam diretamente a qualidade de vida e o equilíbrio entre esferas pessoais e profissionais, influenciando a perceção de esforço e o valor da permanência;

O ambiente físico e a qualidade das infraestruturas, que condicionam a experiência profissional diária e a satisfação com as condições de trabalho, contribuindo ou prejudicando a sensação de pertencimento ao ecossistema.

Ao integrar estes fatores na lógica da cocriação de valor, compreende-se que o profissional — neste caso, o instrutor de fitness — não é um simples recetor passivo das condições oferecidas pela organização, mas um ator ativo na construção do seu próprio contexto de trabalho. A sua decisão de permanecer está profundamente ligada ao grau em que sente que os seus contributos, necessidades e expetativas são reconhecidos e valorizados pelas interações que estabelece dentro do clube.

A aplicação da *S-D Logic* à análise da retenção permite, portanto, uma leitura mais rica e complexa das dinâmicas de permanência: ela reforça a importância da valorização relacional e contextual do trabalho, da integração de recursos materiais e simbólicos e da capacidade da organização para se constituir como um espaço onde o valor é construído de forma colaborativa e contínua.

Neste sentido, a gestão da retenção de talentos nos clubes de fitness exige mais do que políticas isoladas de incentivo — requer a construção e manutenção de ecossistemas organizacionais coesos, participativos e orientados para a cocriação de valor com os seus profissionais.

3.3. Remuneração e Retenção à Luz da Cocriação de Valor

A remuneração mantém-se como um dos pilares fundamentais na gestão de pessoas, influenciando diretamente a motivação, o desempenho e, sobretudo, a retenção dos colaboradores em diferentes setores de atividade. Num mercado de trabalho marcado pela crescente exigência e escassez de talento qualificado, as organizações reconhecem a necessidade de adotar políticas remuneratórias estratégicas que reforcem o vínculo dos profissionais com a organização e que se afirmem como instrumentos de diferenciação e fidelização (Bangsu & Dahar, 2023).

Segundo Adeoye e Fields (2014), os sistemas de recompensas financeiras — que incluem salários base, prêmios por desempenho, benefícios complementares e reconhecimento — têm impacto direto na produtividade e no compromisso organizacional. Quando os colaboradores percebem estas recompensas como justas e adequadas, reforça-se o seu sentimento de valorização, promovendo maior envolvimento e aumentando a sua propensão à permanência. Inversamente, percepções de injustiça ou desajuste salarial estão frequentemente associadas à insatisfação, ao enfraquecimento do vínculo organizacional e ao aumento da rotatividade (Sturman et al., 2013; Obloj et al., 2025; Kumar, 2021).

No setor do fitness, esta questão assume particular relevância, dada a prevalência de vínculos precários, remunerações variáveis e estruturas de compensação muitas vezes pouco transparentes. Nestes contextos, a percepção de justiça remuneratória transcende o valor monetário em si, incorporando fatores como a equidade interna e externa, o reconhecimento do esforço e a clareza nos critérios de atribuição salarial. Como demonstram Pregmolato et al. (2017) e Bussin & Brigman (2019), políticas remuneratórias percebidas como equitativas e meritocráticas contribuem significativamente para a retenção de profissionais, ao reforçarem o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

Sob a ótica *S-D Logic*, a remuneração pode ser compreendida como um recurso operando – um elemento tangível que, quando devidamente integrado no ecossistema de serviço, influencia diretamente o comportamento dos recursos operantes, neste caso os instrutores. Mais do que uma compensação funcional, a remuneração justa atua como um mediador das interações relacionais, facilitando a cocriação de valor ao promover confiança, reconhecimento e compromisso mútuo entre os diversos atores do sistema (Vargo & Lusch, 2008).

A justiça percebida na remuneração contribui, assim, para a construção de experiências positivas no seio do ecossistema organizacional, impactando a forma como os profissionais se relacionam com os clientes, com os colegas e com a própria organização. Este enquadramento permite levantar a hipótese de que a percepção de justiça e adequação salarial por parte dos instrutores poderá desempenhar um papel determinante na sua decisão de permanecerem nos clubes de fitness, enquanto cocriadores de valor num ecossistema de serviço.

3.4. Distância e Tempo de Deslocação como Fatores de Retenção

A distância entre a residência dos colaboradores e o local de trabalho, bem como o tempo necessário para esse trajeto, constituem variáveis contextuais frequentemente negligenciadas, mas com forte impacto na motivação, satisfação e retenção dos profissionais. A literatura internacional tem demonstrado de forma consistente que deslocações prolongadas estão associadas a níveis acrescidos de fadiga, stress, insatisfação e, sobretudo, a uma maior intenção de abandono da organização (Steinmetz et al., 2014; Chen et al., 2024).

Estes efeitos tendem a ser mais pronunciados em contextos laborais que exigem envolvimento físico e emocional elevado, como é o caso do setor do fitness. Grissom e Santelli (2024) demonstram que cada cinco minutos adicionais de deslocação diária podem aumentar em cerca de 1% a probabilidade de um profissional ponderar a mudança de emprego. De forma particularmente relevante, deslocações superiores a 40 minutos estão associadas a taxas significativamente mais elevadas de rotatividade, sugerindo que o tempo de percurso constitui um fator crítico para a decisão de permanência.

Para além da dimensão temporal, a experiência de deslocação engloba fatores como o modo de transporte, os custos associados, as condições ambientais e o conforto subjetivo. Estas variáveis influenciam diretamente o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, podendo gerar conflitos internos, frustração e sentimentos de sobrecarga (Emre & De Spiegeleare, 2019). A longo prazo, estes elementos contribuem para fenómenos como o burnout, menor satisfação com a vida e quebra de desempenho (Demiral, 2018), com implicações diretas na relação que o profissional estabelece com a organização.

À luz da literatura *S-D Logic*, a distância e o tempo de deslocação não são meramente constrangimentos logísticos, mas condições ambientais que influenciam a qualidade das interações entre os atores do ecossistema. Estas condições atuam como barreiras (ou facilitadores) à integração de recursos, condicionando a disponibilidade física e emocional dos

instrutores para se envolverem ativamente no processo de cocriação de valor. Assim, trajetos longos ou exigentes podem enfraquecer o envolvimento do profissional, afetando negativamente a sua capacidade de contribuir para a experiência de valor cocriada com os clientes e com a organização.

Neste enquadramento, minimizar os impactos negativos da deslocação — por via de políticas de proximidade, incentivos à mobilidade ou reorganização das cargas horárias — representa uma estratégia relevante para fomentar o compromisso dos instrutores com o clube de fitness. Ao facilitar a participação ativa e regular destes profissionais nas atividades do ecossistema, cria-se um ambiente mais favorável à retenção e à continuidade da cocriação de valor.

Este entendimento oferece suporte teórico à consideração da distância e do tempo de deslocação como variáveis significativas no estudo da retenção dos instrutores, reconhecendo o seu papel estruturante nas dinâmicas relacionais que sustentam o ecossistema de serviço.

3.5. Ambiente Físico, Qualidade das Infraestruturas e Retenção

O ambiente físico e a qualidade das infraestruturas no local de trabalho constituem componentes estruturantes da experiência profissional e influenciam de forma significativa a motivação, o desempenho e a retenção dos colaboradores. A literatura reconhece que espaços bem concebidos — confortáveis, funcionais e esteticamente agradáveis — favorecem o bem-estar, o envolvimento organizacional e a intenção de permanência dos trabalhadores (Hongisto et al., 2016; Earle, 2003).

Fatores como o conforto térmico, a ergonomia, a privacidade, a disposição adequada dos equipamentos, a iluminação apropriada, o controlo do ruído e a limpeza regular do espaço são apontados como elementos que moldam a perceção de qualidade do ambiente laboral (Leveck & Jones, 1996; Terpstra, Ophem & Horrevorts, 2018). Quando estas condições são negligenciadas, os colaboradores tendem a interpretar tal omissão como sinal de desvalorização, o que pode afetar negativamente o seu compromisso organizacional e acelerar a intenção de abandono.

No setor do fitness, estas questões adquirem um peso ainda maior. Os instrutores desenvolvem a sua atividade em ambientes que exigem esforço físico contínuo, exposição a estímulos sensoriais intensos (como ruído e calor) e constante interação com clientes. Neste contexto, a qualidade do ambiente físico não é apenas um facilitador, mas um elemento essencial para

sustentar a performance, a motivação e a satisfação dos profissionais. A presença de instalações seguras, bem equipadas e acolhedoras contribui para criar uma experiência de trabalho mais positiva e fortalece o sentido de pertença ao clube (Costa et al., 2020).

Sob a ótica da *S-D Logic*, o ambiente físico e as infraestruturas são recursos Operandos — elementos tangíveis sobre os quais os recursos operantes (como competências, atitudes, motivação e relações interpessoais) atuam para gerar valor. Estes recursos Operandos, quando disponibilizados de forma adequada e integrados num ecossistema relacional, potenciam a cocriação de valor nas interações entre os diferentes atores do serviço. Assim, o ambiente físico não deve ser entendido apenas como o “palco” onde o trabalho decorre, mas como um elemento ativo e influente na experiência de valor, com impacto direto na retenção e valorização dos profissionais.

Neste enquadramento, a melhoria contínua das condições físicas de trabalho deve ser encarada como uma estratégia de gestão fundamental, com implicações não apenas na operacionalização do serviço, mas também na construção de relações duradouras entre os instrutores e a organização. O investimento em infraestruturas de qualidade não representa apenas uma vantagem competitiva externa, mas também um instrumento interno de fidelização do talento humano.

3.6. Síntese da Literatura e Formulação das Hipóteses

A revisão da literatura realizada evidencia que a retenção de talentos nos clubes de fitness não pode ser compreendida de forma isolada, mas sim inserida num ecossistema de serviço, tal como proposto pela literatura *S-D Logic*. Esta abordagem conceptual entende que o valor não é produzido unilateralmente pela organização, mas cocriado através da interação entre os diversos atores do sistema — neste caso, instrutores, clientes, gestores e recursos organizacionais.

Na perspetiva da *S-D Logic*, os instrutores de fitness não são meros executores de tarefas, mas atores fundamentais na cocriação de valor, contribuindo com os seus recursos operantes — como conhecimento, experiência, motivação e relações — para a construção de experiências significativas e diferenciadoras no serviço prestado. A sua permanência na organização é, por isso, reflexo da qualidade das interações que experienciam e da forma como integram os recursos disponibilizados no ecossistema.

Três grandes dimensões emergem da literatura como especialmente relevantes para esta integração:

A remuneração, enquanto recurso operando tangível, atua como um fator crítico de reconhecimento e justiça. Quando percebida como adequada, favorece a motivação e o compromisso dos profissionais com a organização, criando condições para uma participação mais ativa na cocriação de valor.

A distância e o tempo de deslocação surgem como condicionantes contextuais da integração de recursos. Percursos longos e exigentes afetam o equilíbrio pessoal e a energia disponível para interagir com o serviço, funcionando como barreiras à continuidade da relação com o clube.

O ambiente físico e a qualidade das infraestruturas, enquanto recursos estruturantes do ecossistema de serviço, moldam diretamente a experiência vivida pelos instrutores. Espaços de trabalho confortáveis, seguros e adequadamente equipados reforçam o sentido de valorização e pertencimento, aumentando a probabilidade de permanência.

A análise destes três fatores através da lente da *S-D Logic* permite reconhecer que a retenção dos instrutores resulta não apenas de políticas pontuais, mas da forma como os recursos são integrados e mobilizados no ecossistema, criando experiências de valor partilhado entre organização e colaborador.

Neste enquadramento, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A remuneração percebida como justa e adequada pelos instrutores, enquanto elemento do processo de cocriação de valor, está positivamente associada à sua retenção no ecossistema de serviço.

H2: Distâncias e tempos de deslocação mais reduzidos estão positivamente associados à retenção dos instrutores, ao facilitarem a sua participação ativa no processo de cocriação de valor.

H3: Um ambiente físico de trabalho favorável e infraestruturas de elevada qualidade, enquanto recursos integrados no ecossistema de serviço, estão positivamente associados à retenção dos instrutores.

Estas hipóteses fornecem o alicerce empírico para a investigação que se segue, orientando a operacionalização das variáveis, a recolha de dados e a análise estatística, com vista a uma

compreensão mais profunda e fundamentada da retenção de talentos no setor do fitness em Portugal.

Capítulo 4. Metodologia

O presente capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta investigação, cujo objetivo principal é avaliar os fatores que influenciam a retenção dos instrutores nos clubes de fitness, à luz da perspectiva da *S-D Logic*, com especial enfoque na cocriação de valor em ecossistemas de serviço e na percepção de justiça na remuneração.

A investigação assenta numa abordagem hipotético-dedutiva, que parte de uma base teórica consolidada para formular hipóteses testáveis. Este modelo metodológico permite deduzir relações entre variáveis identificadas na literatura — nomeadamente a percepção de justiça remuneratória, a distância e o tempo de deslocação ao local de trabalho, bem como o ambiente físico e as infraestruturas — e submeter essas relações a verificação empírica, com base em dados quantitativos.

O raciocínio dedutivo é operacionalizado através da construção de um quadro teórico-conceptual, que considera estes fatores enquanto recursos inseridos num ecossistema de serviço, cuja integração influencia a permanência dos instrutores. As hipóteses formuladas assumem, assim, uma natureza relacional e sistémica, coerente com os princípios da *S-D Logic*.

Neste sentido, a Figura 4, apresentada abaixo, ilustra o fluxo metodológico adotado na investigação, desde a definição do problema até à análise estatística dos dados recolhidos.

A presente investigação segue uma abordagem quantitativa, sustentada na formulação e teste de hipóteses à luz da lógica dominante do serviço. O instrumento de recolha de dados consistiu num inquérito por questionário, construído com base nos constructos definidos teoricamente. As afirmações incluídas no questionário foram medidas através de uma escala de Likert de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente), o que permitiu captar de forma sistemática as percepções dos participantes relativamente aos fatores em análise.

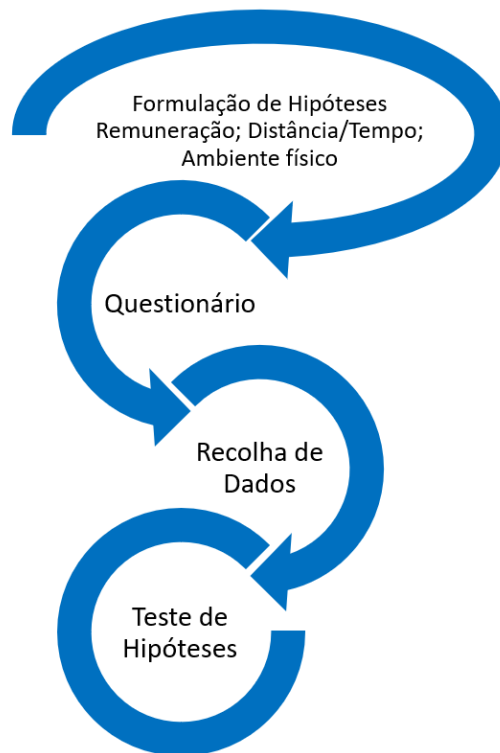


Figura 4 - Etapas metodológicas: da formulação das hipóteses até à recolha e análise de dados

Esta estratégia metodológica proporciona uma base sólida para a análise estatística das variáveis em estudo, permitindo obter evidência empírica quantitativa sobre as interações entre os elementos que influenciam a retenção dos instrutores no ecossistema dos clubes de fitness.

4.1. Questionário e Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado nesta investigação foi um questionário estruturado, concebido com base na literatura científica e operacionalizado de forma a testar as variáveis teóricas identificadas no modelo conceptual. A sua aplicação foi realizada através da plataforma Google Forms, estando disponível online entre janeiro e abril de 2025, o que permitiu um acesso amplo, prático e geograficamente descentralizado à população-alvo.

A opção por um questionário decorre da natureza quantitativa da abordagem metodológica adotada, uma vez que esta ferramenta permite recolher perceções subjetivas de forma sistematizada, garantindo simultaneamente objetividade, padronização e facilidade de análise estatística.

O questionário foi organizado em duas secções principais:

A primeira secção visou a caracterização sociodemográfica e profissional dos respondentes, incluindo variáveis como idade, género, tempo de experiência na área, número de locais de trabalho, tempo de permanência no(s) atual(ais) clube(s) e regime contratual. Esta informação permitiu enquadrar o perfil dos participantes e identificar padrões relevantes de retenção.

A segunda secção foi dedicada à avaliação das variáveis associadas à retenção dos instrutores, com base nas dimensões teóricas previamente exploradas: perceção de justiça na remuneração, distância e tempo de deslocação, e qualidade do ambiente físico e das infraestruturas. As afirmações foram formuladas de forma clara e objetiva, respeitando os princípios da validade de conteúdo e alinhadas com os constructos definidos.

A escala de resposta adotada foi uma escala de Likert de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. Esta escala foi escolhida por ser amplamente utilizada em estudos de perceção e atitude, permitindo captar a intensidade das opiniões dos respondentes de forma gradual e interpretável.

A construção do instrumento teve em consideração a clareza linguística, a pertinência dos itens e a sua relevância para o contexto do setor do fitness em Portugal, assegurando a coerência com a perspetiva teórica da *S-D Logic*, nomeadamente a valorização dos recursos e das interações na cocriação de valor nos ecossistemas de serviço.

4.2. Variáveis Explicativas da Retenção

A presente investigação adota uma abordagem hipotético-dedutiva, orientada pela formulação de hipóteses com base em pressupostos teóricos e pela sua validação empírica com dados recolhidos junto de profissionais do setor do fitness. Esta metodologia, característica de estudos quantitativos, permite testar relações causais entre variáveis previamente conceptualizadas.

A *S-D Logic* representa um quadro teórico que sustenta a presente investigação. Segundo esta perspetiva, o valor não é criado unicamente pela organização e entregue ao cliente, mas cocriado por múltiplos atores através da integração de recursos — tanto Operandos (como instalações e equipamentos), como operantes (conhecimento, competências, motivação). No contexto dos clubes de fitness, os instrutores são participantes ativos do ecossistema de serviço, cuja retenção é fundamental para a manutenção e crescimento do valor cocriado com os utentes.

Com base nos princípios da *S-D Logic*, foram identificados três domínios de recursos organizacionais que, quando integrados pelos instrutores, podem influenciar a sua decisão de permanecer na organização: a remuneração, a acessibilidade ao local de trabalho e as condições do ambiente físico e infraestrutural. Estes domínios orientam a formulação das seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H1): A remuneração percebida como justa e adequada pelos instrutores, enquanto componente do processo de cocriação de valor, está positivamente associada à sua retenção no ecossistema de serviço.

Hipótese 2 (H2): A distância e o tempo de deslocação ao local de trabalho, enquanto fatores que influenciam a integração de recursos, estão negativamente associados à retenção dos instrutores.

Hipótese 3 (H3): Um ambiente físico de trabalho favorável e a qualidade das infraestruturas, enquanto recursos do ecossistema de serviço, estão positivamente associados à retenção dos instrutores.

Hipótese 1 – Remuneração

A primeira hipótese foca-se na justiça e adequação da remuneração, analisando este fator como um recurso operante simbólico dentro do ecossistema de serviço. Na lógica da *S-D Logic*, a percepção de justiça salarial atua como um facilitador da motivação e do envolvimento dos instrutores, promovendo a sua permanência e participação ativa na cocriação de valor.

Variáveis independentes:

V1H1 – Remuneração justa e adequada: Reflete a percepção do instrutor sobre a equidade da compensação recebida face ao esforço despendido e ao valor gerado. Segundo a *S-D Logic*, esta percepção impacta diretamente o compromisso do instrutor como agente cocriador de valor, afetando o seu desejo de permanecer na organização.

V2H1 – Fonte de rendimento única: Avalia se o instrutor depende exclusivamente da atividade no clube para o seu rendimento. Este fator indica o grau de integração no ecossistema de serviço, influenciando a intensidade com que os recursos individuais (tempo, energia, conhecimento) são mobilizados para cocriar valor no clube.

V3H1 – Forma de atribuição da remuneração: Analisa o modo como o sistema remuneratório é estruturado (por horas, aulas, objetivos, etc.). A previsibilidade e clareza neste processo funcionam como mecanismos de alinhamento de expectativas e motivação, favorecendo uma relação estável e cocriativa entre organização e instrutor.

A variável dependente agregada da hipótese 1 foi definida pela seguinte fórmula:

$$VH1 = \frac{(\mu V1H1 + \mu V2H1 + \mu V3H1)}{3} \quad (\text{Eq.1})$$

Em que:

$\mu V1H1$ – Média da variável independente 1

$\mu V2H1$ - Média da variável independente 2

$\mu V3H1$ - Média da variável independente 3

A integração destas variáveis permite avaliar de que forma diferentes dimensões da remuneração contribuem para a retenção dos instrutores como coprodutores de valor no ecossistema dos clubes de fitness.

Hipótese 2 – Deslocação e Integração de Recursos

A segunda hipótese deste estudo considera a deslocação como um fator que influencia a integração de recursos no ecossistema de serviço e, consequentemente, a retenção dos instrutores. À luz da *S-D Logic*, a deslocação não é apenas um elemento logístico, mas um recurso que, quando mal gerido ou excessivamente exigente, pode limitar a capacidade do colaborador de participar de forma eficaz e sustentável no processo de cocriação de valor.

A *S-D Logic* reconhece que os recursos devem ser acessíveis, integráveis e utilizáveis pelos atores do ecossistema para que o valor possa ser cocriado. Neste caso, a facilidade ou dificuldade de deslocação influencia diretamente o grau de envolvimento dos instrutores nas atividades dos clubes, refletindo-se na sua motivação, assiduidade e permanência.

As variáveis empíricas utilizadas para operacionalizar esta hipótese são:

V1H2: Impacto da distância na decisão de candidatura. Representa a percepção dos instrutores sobre como a distância influencia a sua decisão de aceitar ou manter um vínculo com um determinado clube de fitness. Na ótica da *S-D Logic*, esta variável mede a fricção na integração do recurso “localização” no processo de cocriação de valor.

V2H2: Divergência entre tempo e distância percebidos. Avalia o desalinhamento entre o tempo esperado e o tempo real necessário para chegar ao local de trabalho. Este desfasamento pode ser interpretado como uma disfunção no ecossistema de serviço, reduzindo a eficiência na integração dos recursos e afetando negativamente a motivação do profissional.

V3H2: Utilização de viatura própria na deslocação. Esta variável reflete a autonomia e os custos indiretos associados ao acesso ao local de trabalho. A dependência da viatura própria pode representar um esforço adicional de recursos (tempo, combustível, desgaste), o que na lógica da *S-D Logic* constitui uma limitação à fluidez do serviço e ao valor cocriado.

A variável dependente agregada (retenção dos instrutores) é assim calculada com base na média das três variáveis independentes que refletem os aspetos mais relevantes da deslocação:

$$VH2 = \frac{(\mu V1H2 + \mu V2H2 + \mu V3H2)}{3} \quad (\text{Eq.2})$$

$\mu V1H2$ – Média da variável independente 1

$\mu V2H2$ - Média da variável independente 2

$\mu V3H2$ - Média da variável independente 3

Ao compreender a deslocação como um recurso que pode facilitar ou inibir a participação dos instrutores no ecossistema de serviço, esta hipótese reforça o princípio da *S-D Logic* de que valor só pode ser cocriado quando os atores conseguem integrar eficazmente os recursos disponíveis nas suas práticas quotidianas. Barreiras de deslocação, neste sentido, tornam-se entraves à cocriação e, consequentemente, à retenção.

Hipótese 3 – Ambiente Físico, Infraestruturas e o Valor como Recurso Integrado

A terceira hipótese deste estudo parte do pressuposto de que o ambiente físico de trabalho e a qualidade das infraestruturas constituem recursos fundamentais no processo de cocriação de valor, tal como concebido pela *S*

S-D Logic. Nesta perspetiva, o valor não reside nos recursos em si, mas na sua utilização colaborativa entre os diferentes atores do ecossistema – neste caso, os instrutores e os clubes de fitness.

Os ambientes físicos e as infraestruturas funcionam como recursos Operandos que, quando mobilizados de forma eficaz em interação com recursos Operandos (como competências e experiências dos instrutores), contribuem para a geração de valor. Quando estes espaços são adequados, bem mantidos e valorizados, potenciam a motivação, o bem-estar e o desempenho dos profissionais, reforçando o seu compromisso e a probabilidade de permanecerem na organização.

As variáveis empíricas utilizadas para operacionalizar esta hipótese são:

V1H3: Adequação do ambiente e das infraestruturas às necessidades. Avalia até que ponto os espaços de trabalho estão adaptados às exigências da prática profissional dos instrutores. Em termos de *S-D Logic*, esta variável expressa a qualidade da plataforma física onde ocorre a cocriação de valor.

V2H3: Participação na manutenção do espaço. Mede o grau de envolvimento dos instrutores na conservação e valorização do ambiente físico. Esta variável traduz a ideia central da *S-D Logic* de que todos os atores são cocriadores de valor, não apenas utilizadores passivos dos recursos. Quando há participação ativa, reforça-se o sentido de pertença e corresponsabilidade no ecossistema.

V3H3: Perceção de investimento e valorização das infraestruturas. Refere-se à perceção dos profissionais relativamente ao esforço dos clubes em modernizar, conservar e dar visibilidade às condições materiais. Esta perceção funciona como um sinal simbólico de reconhecimento e valorização, com impacto direto na motivação e no vínculo com a organização.

A variável dependente agregada – a retenção dos instrutores – resulta da média das três variáveis que refletem diferentes dimensões do ambiente físico e das infraestruturas no contexto da cocriação de valor:

$$VH3 = \frac{(\mu V1H3 + \mu V2H3 + \mu V3H3)}{3} \quad (\text{Eq.3})$$

$\mu V1H3$ – Média da variável independente 1

$\mu V2H3$ - Média da variável independente 2

$\mu V3H3$ - Média da variável independente 3

Através desta hipótese, reforça-se a ideia de que o ambiente de trabalho é mais do que um cenário operacional — é um recurso cocriado e partilhado, cuja gestão estratégica pode reforçar o compromisso dos profissionais. Assim, um ambiente físico bem concebido e sustentado torna-se catalisador de valor dentro do ecossistema de serviço dos clubes de fitness.

4.3. Análise Estatística dos Dados

A análise estatística dos dados recolhidos será realizada em quatro etapas principais, com o objetivo de garantir a robustez dos resultados e a validação das hipóteses formuladas.

1. Análise de Fiabilidade (Consistência Interna): Será utilizado o Alfa de Cronbach para avaliar a consistência interna das escalas aplicadas a cada grupo de variáveis. Este coeficiente mede o grau de correlação entre os itens de uma mesma dimensão e verifica a fiabilidade das construções latentes associadas às hipóteses de investigação. Valores de Alfa superiores a 0,70 serão considerados aceitáveis para fins de análise.

2. Análise Descritiva: Proceder-se-á à análise descritiva das variáveis, com recurso a medidas de tendência central (média, mediana) e de dispersão (desvio padrão, mínimo e máximo). Esta análise permitirá caracterizar a amostra e compreender o comportamento geral das respostas em relação a cada variável. Serão ainda observadas distribuições e assimetrias que possam influenciar a etapa seguinte.

3. Teste das Hipóteses: Para verificar a validade das hipóteses H1, H2 e H3, serão aplicados testes estatísticos inferenciais adequados, consoante a natureza dos dados e o nível de medição. Serão usados testes de correlação (coeficiente de Pearson) para identificar relações lineares entre as variáveis independentes e dependentes. Em caso de violações dos pressupostos, poderão ser usados testes não paramétricos complementares.

4. Regressão Linear Múltipla: Por fim, será aplicada uma regressão linear múltipla para cada uma das hipóteses, com o objetivo de analisar o impacto conjunto das variáveis independentes sobre a variável dependente agregada. Este modelo permitirá determinar o peso estatístico de cada fator e a capacidade preditiva global de cada hipótese. Os coeficientes de regressão serão interpretados com base nos valores de significância ($p < 0,05$), e a qualidade do modelo será avaliada com recurso ao coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado).

4.4. Considerações Éticas

A presente investigação foi conduzida em conformidade com os princípios éticos que regem a pesquisa com participantes humanos, assegurando o respeito pela dignidade, privacidade e direitos dos inquiridos.

Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos, âmbito e natureza do estudo, tendo-lhes sido apresentado um termo de consentimento informado que destacava a participação voluntária, a confidencialidade dos dados recolhidos e a possibilidade de abandono a qualquer momento, sem qualquer penalização.

Os dados recolhidos foram anonimizados e tratados de forma agregada, não sendo possível identificar individualmente nenhum dos respondentes. Assegurou-se, ainda, o cumprimento da legislação vigente em matéria de proteção de dados pessoais, nomeadamente o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), aplicável na União Europeia.

Este cuidado ético visa não só proteger os participantes, mas também reforçar a validade científica do estudo, garantindo que os resultados obtidos refletem respostas livres de coerção ou enviesamento.

Capítulo 5. Resultados e Análise dos Dados

Entre janeiro e abril de 2025, foi conduzido um inquérito online, implementado através da plataforma Google Forms (ver Anexo A), com o objetivo de recolher dados relevantes sobre o setor do fitness em Portugal. Este inquérito integra a presente dissertação, intitulada “*A Cocriação de Valor entre os Clubes de Fitness e os Instrutores: Que variáveis influenciam a sua retenção*”, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Estratégias de Investimento e Internacionalização do ISG – Instituto Superior de Gestão.

O principal propósito do instrumento de recolha foi analisar, numa perspetiva sustentada na literatura *S-D Logic*, se fatores como a remuneração percebida como justa, a distância e o tempo de deslocação ao local de trabalho e o ambiente físico e qualidade das infraestruturas influenciam a retenção dos instrutores nos clubes de fitness. Esta análise visa validar empiricamente as hipóteses formuladas no capítulo anterior e identificar práticas que possam reforçar a criação de valor no ecossistema de serviço do fitness.

O questionário foi estruturado em duas secções principais:

A primeira secção recolheu dados sociodemográficos e profissionais dos participantes, como idade, género, tempo de experiência no setor e características da relação laboral atual.

A segunda secção incluiu afirmações relacionadas com as variáveis de investigação, operacionalizadas em escalas de Likert de cinco pontos, alinhadas com as três hipóteses formuladas.

A participação foi voluntária, restrita a profissionais detentores de cédula profissional válida, assegurando-se o anonimato e a confidencialidade dos dados, em conformidade com os princípios éticos e legais em vigor. O tempo médio de resposta ao questionário foi inferior a cinco minutos, facilitando uma taxa de completamento elevada e uma boa qualidade das respostas obtidas.

A divulgação foi dirigida especificamente a instrutores com experiência ativa no setor, permitindo garantir a pertinência da amostra para os objetivos do estudo. Os dados recolhidos serão analisados nas secções seguintes, incluindo a caracterização da amostra, a análise descritiva das variáveis, a avaliação da consistência interna das escalas e a validação estatística das hipóteses de investigação.

A Figura 5 apresenta uma visão geral do processo analítico seguido neste capítulo, desde a preparação dos dados até à interpretação dos resultados empíricos.

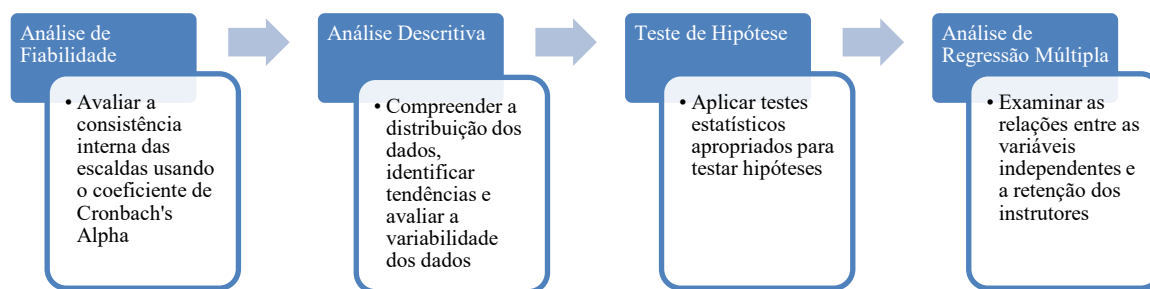


Figura 5 - Fluxo de Análise dos Dados

Este capítulo procura, assim, oferecer uma base empírica sólida para compreender os fatores que contribuem para a cocriação de valor e para a retenção dos instrutores nos clubes de fitness, contribuindo para uma gestão mais eficiente e orientada por uma lógica de serviço.

5.1. Descrição da Amostra

A amostra deste estudo foi composta por 208 respondentes, criteriosamente selecionados com base na sua ligação profissional ao setor do fitness em Portugal. A recolha de dados decorreu entre janeiro e abril de 2025, através de um inquérito online, o que permitiu alcançar um número expressivo de participantes com diferentes perfis e experiências, assegurando diversidade geográfica e profissional.

A análise das características sociodemográficas revela uma distribuição equilibrada e representativa. No que se refere ao género, 38,6% dos participantes identificaram-se como do género feminino, e 61,4% como do género masculino. A faixa etária apresentou maior concentração entre os 18 e os 30 anos (40,5%), seguindo-se as faixas etárias dos 31-40 anos, 41-50 anos e 50+.

Relativamente ao tempo de atividade profissional no setor, 47,6% indicaram exercer funções há menos de 5 anos, 28,1% entre 5 e 10 anos, 12,4% entre 11 e 15 anos e 11,9% há mais de 15 anos. Quanto ao tempo de permanência no atual local de trabalho, 63,3% dos inquiridos referiram estar há menos de 5 anos, 24,8% entre 5 e 10 anos, 8,1% entre 11 e 15 anos e 3,8% há mais de 15 anos.

Em relação às habilitações académicas, destaca-se que 44,3% possuem um Curso de Especialização Tecnológica (CET), 21% são licenciados, 16,7% possuem pós-graduação, 16,7% são mestres e 1,4% indicaram possuir o grau de doutoramento.

Do ponto de vista geográfico, a maioria dos profissionais atua na região de Lisboa (40,5%), seguida pelas regiões Norte (25,2%), Centro (20,5%), Ilhas (4,8%), Alentejo (4,8%) e Algarve (4,3%).

No que respeita às fontes de rendimento, 39% afirmaram ter apenas uma fonte de rendimento ligada ao setor do fitness/exercício, 35,7% indicaram ter mais do que uma fonte dentro da mesma área e 25,2% possuem fontes de rendimento combinadas entre o fitness e outras áreas profissionais.

A diversidade desta amostra confere robustez estatística e validade externa aos resultados, permitindo analisar de forma mais abrangente os fatores que influenciam a retenção dos instrutores nos clubes de fitness. Os dados recolhidos oferecem insights relevantes para a validação empírica das hipóteses propostas e para a formulação de estratégias de gestão mais eficazes, centradas na cocriação de valor em ecossistemas de serviço.

5.2. Análise à Consistência dos dados

Para aferir a fiabilidade das escalas utilizadas no questionário, foi realizada uma análise de consistência interna com base no coeficiente de Alfa de Cronbach. Este indicador estatístico permite avaliar a homogeneidade das respostas obtidas para um conjunto de itens que pretendem medir o mesmo construto teórico, sendo amplamente utilizado em estudos quantitativos com recurso a escalas de Likert.

A análise foi aplicada separadamente aos grupos de itens correspondentes às três hipóteses de investigação (H1, H2 e H3), com os seguintes resultados:

Hipótese 1 (H1): *A remuneração percebida como justa e adequada pelos instrutores, enquanto elemento do processo de cocriação de valor, está positivamente associada à sua retenção no ecossistema de serviço.*

O valor de Alfa de Cronbach obtido para os itens desta hipótese foi de 0,554.

Este resultado indica uma consistência interna moderada entre os itens, ou seja, uma correlação razoável entre as respostas às afirmações relacionadas com a remuneração.

Embora abaixo do valor de referência de 0,70, este nível de consistência pode ser considerado aceitável em estudos exploratórios, especialmente quando se trata de um tema ainda pouco investigado no contexto nacional específico (retenção de instrutores de fitness sob a ótica da *S-D Logic*).

Estes dados sugerem que os itens captam aspetos distintos, mas complementares, da percepção de justiça remuneratória.

Hipótese 2 (H2): *Distâncias e tempos de deslocação mais reduzidos estão positivamente associados à retenção dos instrutores, ao facilitarem a sua participação ativa no processo de cocriação de valor.*

O Alfa de Cronbach para os itens relacionados com esta hipótese foi de 0,670.

Este valor indica uma consistência interna aceitável, situando-se ligeiramente abaixo do ponto de corte de 0,70, mas ainda assim próximo de um patamar fiável para fins analíticos.

Os itens utilizados para avaliar o impacto da distância e tempo de deslocação parecem medir de forma coerente o construto teórico, refletindo o desconforto, os custos e o desgaste associados às deslocações prolongadas e o seu efeito na decisão de permanência.

Este nível de consistência reforça a validade da dimensão operacionalizada para testar a H2 no contexto empírico do estudo.

Hipótese 3 (H3): *Um ambiente físico de trabalho favorável e infraestruturas de elevada qualidade, enquanto recursos integrados no ecossistema de serviço, estão positivamente associados à retenção dos instrutores.*

O coeficiente de Alfa de Cronbach apurado para esta hipótese foi de 0,862.

Este resultado revela uma consistência interna elevada, o que demonstra uma forte correlação entre os itens da escala aplicados nesta dimensão.

A elevada fiabilidade obtida confirma que os aspetos relacionados com o ambiente físico e as infraestruturas são percebidos de forma coesa pelos instrutores inquiridos.

Esta robustez metodológica reforça a validade dos dados recolhidos para esta variável, permitindo uma análise estatística mais segura no teste da H3.

Estes resultados permitem concluir que, globalmente, as escalas desenvolvidas para operacionalizar as hipóteses apresentam níveis adequados de fiabilidade, com especial destaque

para a hipótese relativa ao ambiente físico. As hipóteses 1 e 2 apresentam níveis moderados a aceitáveis, condizentes com a natureza exploratória do estudo e a complexidade multidimensional dos construtos analisados.

5.3. Análise descritiva dos Resultados

A análise descritiva dos dados constitui um passo essencial para compreender as percepções dos instrutores de fitness relativamente aos fatores que influenciam a sua retenção nos clubes, à luz da cocriação de valor em ecossistemas de serviço. Abaixo, apresenta-se a análise para cada uma das hipóteses formuladas, com base nas médias e desvios padrão das respostas obtidas através do questionário.

Tabela 1 - Análise Descritiva das Hipóteses

Hipótese	Variável independente	Média	Desvio Padrão
Hipótese 1	Remuneração Justa e Adequada	2,6	1,30
	Fonte de rendimento única	2,61	1,44
	Forma de atribuição da remuneração	4,84	0,55
Hipótese 2	Impacto da distância na candidatura	3,71	1,31
	Divergência no tempo e distância	1,93	1,23
	Uso de viatura própria na deslocação	4,2	1,11
Hipótese 3	Ambiente e infraestruturas adequados às necessidades	4,76	0,47
	Cooperação na manutenção do ambiente e infraestruturas	4,55	0,58
	Investimento e importância dada às infraestruturas	4,44	0,68

Hipótese 1 (H1): Remuneração Percebida como Justa e Adequada

Esta hipótese procurou aferir a influência da percepção de justiça e adequação da remuneração na retenção dos instrutores.

Remuneração Justa e Adequada: média de 2,96 e desvio padrão de 1,30, indicando percepções moderadas e alguma dispersão nas respostas.

Fonte de rendimento única: média de 2,61, com maior dispersão ($dp = 1,44$), revelando diversidade nas condições contratuais dos participantes.

Forma de atribuição da remuneração: destacou-se com uma média elevada de 4,84 e um desvio padrão reduzido (0,55), sugerindo que os instrutores reconhecem critérios claros e percebem algum nível de justiça no processo de atribuição.

Hipótese 2 (H2): Distância e Tempo de Deslocação ao Local de Trabalho

Esta hipótese avaliou o impacto logístico da distância e do tempo de deslocação na retenção dos profissionais.

Impacto da distância na candidatura: média de 3,71 e desvio padrão de 1,31, refletindo percepções significativas de que a localização influencia decisões profissionais.

Divergência entre tempo e distância estimada e real: média de 1,93 ($dp = 1,11$), apontando para menor impacto percebido nesta variável em particular.

As médias sugerem que a acessibilidade geográfica desempenha um papel relevante na avaliação do contexto de trabalho pelos instrutores, embora com alguma variabilidade nas respostas.

Hipótese 3 (H3): Ambiente Físico e Qualidade das Infraestruturas

Esta hipótese analisou a influência das condições físicas e estruturais do local de trabalho na decisão de permanecer na organização.

Ambiente e infraestruturas adequados às necessidades: média elevada de 4,76 e desvio padrão muito baixo (0,47), sinalizando uma avaliação extremamente positiva e consistente.

Cooperação na manutenção do espaço: média de 4,55 e desvio padrão de 0,58, refletindo o envolvimento ativo dos instrutores.

Investimento e valorização das infraestruturas: média de 4,44 com desvio padrão de 0,68, o que revela uma percepção generalizada de investimento e preocupação da organização com as condições de trabalho.

Os dados mostram que os recursos Operandos como o espaço físico e as infraestruturas são amplamente valorizados e cocriadores de valor, contribuindo diretamente para o bem-estar e fidelização dos profissionais.

5.4. Testes de Hipóteses

Para avaliar empiricamente as relações propostas entre os fatores analisados e a retenção dos instrutores de fitness, foram conduzidas análises de regressão linear múltipla para cada uma das hipóteses formuladas. Esta técnica estatística permite examinar o efeito simultâneo de várias variáveis independentes sobre uma variável dependente, permitindo isolar a contribuição específica de cada fator no contexto do modelo.

A regressão linear múltipla é particularmente adequada para este estudo, uma vez que permite testar relações causais dentro de um enquadramento hipotético-dedutivo, alinhado com a abordagem metodológica adotada. Aplicada a cada uma das hipóteses (H1, H2 e H3), esta técnica possibilita identificar a força e o sentido das associações entre os recursos organizacionais analisados (remuneração, deslocação e ambiente físico) e a variável dependente — a retenção dos instrutores — entendida enquanto reflexo da cocriação de valor no ecossistema de serviço.

Nas subseções seguintes serão apresentados os resultados das regressões, incluindo os coeficientes de regressão, valores de significância (p-valor), coeficientes de determinação (R^2), bem como uma análise interpretativa dos dados, com base na literatura e nos pressupostos da *S-D Logic*.

Teste à Hipótese 1 (H1): Remuneração

A análise da Hipótese 1 visa avaliar se a remuneração percebida como justa e adequada pelos instrutores influencia a sua retenção nos clubes de fitness, no contexto da cocriação de valor em ecossistemas de serviço. Para tal, foi utilizada uma regressão linear múltipla, tendo como variável dependente a retenção e como variáveis independentes os três indicadores associados à remuneração: percepção de justiça, fonte de rendimento e forma de atribuição.

Os resultados revelam que o modelo é estatisticamente significativo e apresenta uma elevada capacidade explicativa. O coeficiente de determinação (R^2) é de 0.992, indicando que 99.2% da variação na variável retenção é explicada pelas variáveis independentes incluídas no modelo. O R^2 ajustado, que corrige o número de preditores, mantém-se igualmente elevado (0.987), reforçando a robustez da análise. A significância global do modelo é confirmada pelo valor extremamente reduzido de Significance F (5.6×10^{-214}), evidenciando que o modelo tem poder explicativo estatisticamente relevante.

Tabela 2 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H1)

Regression Statistics								
Multiple R	0.996010939							
R Square	0.99203779							
Adjusted R Square	0.987082061							
Standard Error	0.269645273							
Observations	208							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	3	1857.094743	619.0316	8513.873	5.5869E-214			
Residual	205	14.90525747	0.072709					
Total	208	1872						
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Remuneração Justa e Adequada	0.053332059	0.018173466	2.934611	0.00372	0.01750119	0.089162927	0.01750119	0.089162927
Fonte de rendimento única	-0.001681787	0.016646405	-0.10103	0.919625	-0.034501898	0.031138324	-0.034501898	0.031138324
Forma de atribuição da remuneração	0.580132337	0.009431871	61.50766	4.3E-134	0.561536427	0.598728247	0.561536427	0.598728247

Os resultados demonstram que duas das três variáveis apresentam significância estatística:

A forma de atribuição da remuneração tem um coeficiente de 0.5801 e um p-valor extremamente baixo (4.3×10^{-134}), sendo o fator com maior impacto no modelo. Isto indica que quanto mais clara, estruturada e meritocrática for a forma de atribuição salarial, maior a probabilidade de retenção.

A perceção de remuneração justa e adequada apresenta também um impacto positivo e estatisticamente significativo (coef. = 0.0533; $p = 0.0037$), confirmando que a justiça salarial contribui para o envolvimento e continuidade dos instrutores no ecossistema.

Por outro lado, a fonte de rendimento única não revelou significância estatística ($p = 0.9196$), sugerindo que este fator isoladamente não influencia a retenção dos profissionais.

Em suma, os resultados validam parcialmente a Hipótese 1, indicando que a perceção de justiça e a forma como é atribuída a remuneração são determinantes relevantes na retenção dos instrutores de fitness, ao passo que a exclusividade da fonte de rendimento parece não exercer influência significativa neste contexto.

Teste à Hipótese 2 (H2): Distância

A análise da Hipótese 2 procura avaliar o impacto da distância e do tempo de deslocação no envolvimento dos instrutores na cocriação de valor, influenciando a sua retenção no ecossistema dos clubes de fitness. Para tal, recorreu-se a uma regressão linear múltipla, considerando como variável dependente a retenção e como preditores três variáveis relacionadas com a deslocação: o impacto da distância na candidatura, a divergência percebida entre tempo e distância, e o uso de viatura própria.

Os resultados demonstram um modelo altamente significativo, com um coeficiente de determinação (R^2) de 0.958, o que indica que 95.8% da variabilidade da variável retenção é explicada pelas variáveis independentes. O R^2 ajustado (0.953) reforça a solidez do modelo mesmo após o ajustamento ao número de preditores. O valor extremamente reduzido da significância global ($F = 1559.165$; Significance $F = 2.5 \times 10^{-140}$) confirma que o modelo é estatisticamente robusto.

Tabela 3 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H2)

Regression Statistics								
Multiple R	0.978781528							
R Square	0.95801328							
Adjusted R Square	0.952725604							
Standard Error	0.619201456							
Observations	208							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	3	1793.400859	597.8003	1559.165	2.5064E-140			
Residual	205	78.59914078	0.38341					
Total	208	1872						
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Impacto da distância na candidatura	0.292579231	0.025744082	11.36491	1.58E-23	0.24182211	0.34333364	0.24182211	0.343336353
Divergência no tempo e distância	0.210812783	0.035796381	5.889221	1.57E-08	0.140236512	0.2813891	0.140236512	0.281389053
Uso de viatura própria na deslocação	0.327298754	0.023964914	13.65741	1.26E-30	0.280049445	0.3745481	0.280049445	0.374548063

Todos os coeficientes estimados são estatisticamente significativos ($p < 0.001$), sugerindo que as três variáveis analisadas têm um impacto positivo na retenção dos instrutores:

O uso de viatura própria é o preditor com maior peso no modelo (coef. = 0.3273), sugerindo que ter controlo sobre o meio de deslocação facilita o compromisso com o clube.

O impacto da distância na decisão de candidatura também mostra forte relevância (coef. = 0.2926), indicando que quanto menor a distância, maior a probabilidade de o instrutor se manter na organização.

A divergência percebida entre tempo e distância tem um impacto mais moderado, mas ainda assim significativo (coef. = 0.2108), refletindo que percepções de esforço ou exaustão associadas à deslocação afetam a experiência de trabalho.

Estes resultados validam integralmente a Hipótese 2, confirmando que condições logísticas associadas à deslocação influenciam diretamente a capacidade dos instrutores de participar ativamente na cocriação de valor e, por conseguinte, a sua retenção nos clubes de fitness.

Teste à Hipótese 3 (H3): Ambiente Físico

A análise da Hipótese 3 teve como objetivo avaliar a influência do ambiente físico de trabalho e da qualidade das infraestruturas na retenção dos instrutores, enquanto elementos centrais do ecossistema de cocriação de valor nos clubes de fitness. Para este fim, foi aplicada uma regressão linear múltipla, tendo como variável dependente a retenção dos profissionais e como preditores três fatores relacionados com o ambiente e as condições físicas de trabalho.

O modelo revelou-se altamente significativo, com um valor de R^2 de 0.990, o que indica que 99% da variabilidade da variável dependente é explicada pelas variáveis independentes incluídas no modelo. O R^2 ajustado (0.980) confirma a robustez da análise, mesmo considerando o número de preditores. A significância do modelo ($F = 10\,378.6$; Significance $F = 1.09 \times 10^{-222}$) demonstra de forma inequívoca a relevância estatística global do modelo.

Tabela 4 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H3)

Regression Statistics								
Multiple R	0.99507451							
R Square	0.99017329							
Adjusted R Square	0.98041685							
Standard Error	0.29882951							
Observations	208							
ANOVA								
	df	SS	MS	F	Significance F			
Regression	3	1853.604391	617.9	10378.6	1.09E-222			
Residual	206	18.39560922	0.089					
Total	209	1872						
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Ambiente e infraestruturas adequados às necessidades	0.37202798	0.032960278	11.29	2.6E-23	0.30704525	0.4370107	0.30704525	0.437010701
Cooperação na manutenção do ambiente e infraestruturas	0	0	65535	2.32E-27	0	0	0	0
Investimento e importância dada às infraestruturas	0.26333332	0.033696648	7.815	1.47E-20	0.19689881	0.32976784	0.196898811	0.329767838

As variáveis analisadas demonstram um impacto positivo na retenção:

Ambiente e infraestruturas adequados às necessidades destacam-se como o fator com maior peso no modelo (coef. = 0.3720), indicando que a adequação do espaço às necessidades dos instrutores contribui significativamente para a sua permanência na organização.

Investimento e importância dada às infraestruturas também apresenta um efeito positivo robusto (coef. = 0.2633), sugerindo que o reconhecimento da relevância das infraestruturas reforça a ligação dos profissionais à instituição.

Cooperação na manutenção apresenta uma anomalia técnica nos dados (coef. = 0), sugerindo ausência de variabilidade ou erro de codificação no item — o que deverá ser revisto em futuras iterações do instrumento.

Estes resultados validam a Hipótese 3, confirmando que a qualidade do ambiente físico e das infraestruturas está fortemente associada à retenção dos instrutores, reforçando a importância da valorização destes recursos Operandos no processo de cocriação de valor.

Capítulo 7. Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos a partir dos testes de regressão linear múltipla proporcionam uma compreensão aprofundada sobre os fatores que influenciam a retenção dos instrutores em clubes de fitness, observando-se uma forte articulação com os princípios *S-D Logic*. Esta perspectiva concebe o valor como algo cocriado por meio da interação contínua entre os diferentes atores de um ecossistema de serviço, através da integração de recursos Operandos (infraestruturas, remuneração) e operantes (conhecimentos, competências, motivação).

Hipótese 1 (H1): A análise da Hipótese 1 evidencia que a remuneração justa e adequada ($\beta = 0.053$, $p = 0.0037$) e, sobretudo, a forma de atribuição da remuneração ($\beta = 0.580$, $p < 0.001$) são fatores estatisticamente significativos para a retenção dos instrutores. Estes resultados confirmam que, para além do valor monetário, os profissionais valorizam altamente a transparência, justiça e previsibilidade do sistema remuneratório. Esta percepção de justiça organizacional, no contexto da *S-D Logic*, reforça o papel do clube como facilitador da cocriação de valor, ao criar condições institucionais e relacionais que promovem o compromisso e a permanência dos instrutores. Já a variável “fonte de rendimento única” não revelou significância estatística ($p = 0.919$), sugerindo que a exclusividade do vínculo com a entidade empregadora não determina, por si só, a vontade de permanecer. Tal resultado pode indicar que os instrutores, mesmo quando dividem a sua atividade entre diferentes entidades, continuam a cocriar valor desde que se sintam reconhecidos e recompensados de forma adequada em cada uma delas.

Hipótese 2 (H2): Foi fortemente suportada pelos dados, com todas as variáveis a apresentarem coeficientes positivos e significância estatística elevada: (1) Impacto da distância na candidatura ($\beta = 0.293$, $p < 0.001$); (2) Divergência entre tempo e distância de deslocação ($\beta = 0.211$, $p < 0.001$); e (3) Uso de viatura própria ($\beta = 0.327$, $p < 0.001$). Estes resultados reforçam a ideia de que a acessibilidade ao local de trabalho influencia diretamente a disponibilidade, o envolvimento e a motivação dos instrutores. A possibilidade de deslocação eficiente representa não apenas um fator logístico, mas também simbólico: quanto mais fácil e menos dispendioso for o acesso ao clube, maior será a predisposição para investir tempo, energia e competências — elementos operantes — na cocriação de valor. Além disso, clubes localizados em áreas de difícil acesso ou que exigem grandes sacrifícios de deslocação correm maior risco de rotatividade do staff.

Hipótese 3 (H3): Confirmou-se como uma das mais robustas do estudo, com dois preditores altamente significativos: (1) Ambiente e infraestruturas adequados às necessidades ($\beta = 0.372$, $p < 0.001$); (2) Investimento e importância atribuída às infraestruturas ($\beta = 0.263$, $p < 0.001$). Estes dados sublinham que o ambiente físico é um recurso operando crítico para a valorização da experiência profissional. Um espaço funcional, limpo, seguro e bem equipado não apenas facilita a entrega do serviço, como também valoriza o profissional, oferecendo-lhe condições para expressar plenamente os seus recursos operantes (conhecimento técnico, empatia, comunicação). Por outro lado, a variável “cooperação na manutenção das infraestruturas” não apresentou variação estatística (valores nulos), o que pode dever-se a limitações na construção do item ou à sua interpretação pelos participantes. No entanto, tal resultado pode também indicar que os instrutores ainda não se sentem plenamente envolvidos ou responsabilizados pela gestão e manutenção do espaço — o que constitui uma oportunidade de melhoria para reforçar o seu papel como cocriadores ativos do ambiente de serviço.

De forma integrada, os resultados das três hipóteses apoiam os princípios centrais da *S-D Logic*, confirmando que: (1) A cocriação de valor é um fenómeno relacional e interdependente, que depende de múltiplos fatores que se reforçam mutuamente; (2) A retenção não depende de uma única variável isolada, mas do modo como o ecossistema mobiliza e integra recursos para proporcionar uma experiência profissional positiva e sustentável; (3) As perceções de justiça, reconhecimento, acessibilidade e qualidade infraestrutural são elementos-chave para assegurar o envolvimento dos instrutores e, com isso, fomentar um ambiente de cocriação contínua de valor nos clubes de fitness.

Assim, os clubes que desejem reter os seus profissionais e maximizar a criação de valor devem investir simultaneamente em políticas remuneratórias justas, acessibilidade operacional e melhoria contínua das condições físicas de trabalho, reconhecendo os instrutores como atores estratégicos e cocriadores essenciais no ecossistema do serviço.

Capítulo 8. Reflexões Gerais

Os resultados globais das análises estatísticas realizadas às três hipóteses oferecem uma visão integrada sobre os fatores críticos que influenciam a retenção dos instrutores de fitness, entendida como um processo de cocriação de valor em ecossistemas de serviço. Esta secção tem como objetivo aprofundar a análise dos achados, cruzando dimensões, explorando implicações e propondo linhas de reflexão para um modelo mais sustentável e competitivo no setor do fitness em Portugal.

A literatura *S-D Logic* fornece o enquadramento conceptual que permite compreender estes resultados como parte de um sistema interdependente de recursos e interações. Nesta lógica, os instrutores não são meros executores de tarefas, mas atores fundamentais na criação de valor através da sua integração ativa no ecossistema organizacional.

De forma transversal, os fatores mais significativos nas três hipóteses — remuneração, acessibilidade e qualidade do ambiente físico — apontam para a necessidade de uma abordagem holística e articulada, onde políticas de gestão, condições operacionais e relações simbólicas convergem para fortalecer a retenção dos profissionais.

8.1. Remuneração Justa e Adequada

Os resultados da Hipótese 1 demonstram que a forma como a remuneração é atribuída representa um dos fatores mais determinantes para a retenção dos instrutores. A análise de regressão revelou que esta variável tem um peso estatisticamente significativo ($\beta = 0.580$; $p < 0.001$), superando até a perceção da justeza do valor monetário em si.

À luz da *S-D Logic*, a remuneração deve ser entendida como um recurso operando tangível, mas também como um mecanismo simbólico de reconhecimento e validação da contribuição do profissional para o ecossistema. Quando os instrutores percebem que a remuneração é transparente, meritocrática e alinhada com o seu esforço e valor gerado, sentem-se mais motivados a investir os seus recursos operantes — conhecimento, competências, empatia — na criação de experiências de valor para os clientes.

Este resultado também aponta para a importância das estruturas organizacionais e dos sistemas de gestão de recursos humanos, que devem ir além da simples compensação financeira e adotar modelos de valorização mais abrangentes, como: (1) Incentivos relacionados com desempenho

e feedback qualitativo; (2) Reconhecimento formal e informal no seio da equipa; e (3) Possibilidades de progressão ou participação em decisões operacionais.

Por outro lado, o facto de a variável "fonte de rendimento única" não ter apresentado significância sugere que a exclusividade contratual não é, por si só, um fator motivador. Isto reforça a noção de que os profissionais cocriam valor em múltiplos contextos, e que a chave da retenção reside menos na exclusividade e mais na qualidade relacional e simbólica da experiência profissional.

Em síntese, uma política remuneratória clara, justa e participada não só melhora a permanência dos instrutores como reforça a sua perceção de pertença ao ecossistema de serviço, promovendo interações mais estáveis, produtivas e alinhadas com os objetivos da organização.

8.2. Distância, Deslocação e Integração no Ecossistema

A Hipótese 2 procurou avaliar em que medida a distância e o tempo de deslocação entre a residência e o local de trabalho influenciam a retenção dos instrutores. Os resultados da análise de regressão múltipla confirmam a relevância estatística deste conjunto de variáveis ($R^2 = 0.96$; $p < 0.001$), sugerindo que a acessibilidade tem um impacto direto na disposição dos profissionais para permanecerem num clube de fitness.

A *S-D Logic* interpreta a participação dos atores na cocriação de valor como condicionada por fatores contextuais. A distância física e o esforço logístico necessário para chegar ao local de trabalho constituem, assim, condições contextuais limitadoras da integração de recursos. Um trajeto longo, dispendioso ou psicologicamente desgastante reduz a energia disponível do profissional para investir nas interações que geram valor — sejam elas com os clientes, colegas ou com a própria organização: (1) A variável “*uso de viatura própria*” revelou-se altamente significativa ($\beta = 0.327$; $p < 0.001$), sugerindo que a necessidade de suportar custos ou esforços logísticos adicionais impacta negativamente a retenção; (2) O “*impacto da distância na decisão de candidatura*” ($\beta = 0.292$; $p < 0.001$) confirma que a localização geográfica é considerada desde o início como critério de decisão profissional; e (3) A “*divergência entre tempo e distância*” ($\beta = 0.211$; $p < 0.001$) indica que não é apenas a distância objetiva que importa, mas também a perceção subjetiva da sua exigência, o que reforça a complexidade desta variável.

No contexto dos clubes de fitness — frequentemente localizados em áreas urbanas de tráfego intenso — estes dados devem ser considerados na gestão do talento. Organizações que não

reconhecem ou compensam este custo invisível correm o risco de perder profissionais qualificados.

Soluções possíveis incluem: (1) Apoios à mobilidade, como subsídios de transporte ou parcerias com ginásios mais próximos da área de residência dos instrutores; (2) Flexibilidade nos horários de entrada e saída, para evitar picos de tráfego; e (3) Estratégias de alocação de carga horária ajustadas à disponibilidade real do profissional, de forma a reduzir deslocações desnecessárias ou pouco compensadoras.

Em suma, a distância e o tempo de deslocação não são apenas fatores logísticos, mas elementos que afetam diretamente a capacidade do profissional de cocriar valor no ecossistema. Reconhecer e mitigar este impacto constitui uma estratégia eficaz de retenção, contribuindo para relações organizacionais mais sustentáveis e equilibradas.

8.3. Qualidade do Ambiente Físico e Sentido de Pertença

A Hipótese 3 explorou a relação entre a perceção do ambiente físico e da qualidade das infraestruturas e a retenção dos instrutores de fitness. Os resultados obtidos reforçam de forma clara a importância deste fator, com um valor de R^2 de 0.99 e coeficientes de regressão altamente significativos para as três variáveis analisadas. Estes dados demonstram que um espaço de trabalho cuidado, funcional e coerente com as exigências da função é um fator determinante para a permanência dos profissionais na organização.

No enquadramento da *S-D Logic*, as infraestruturas físicas são entendidas como recursos operandos – ou seja, elementos tangíveis sobre os quais os recursos operantes (como o conhecimento, a motivação ou a experiência relacional dos instrutores) atuam para gerar valor. Um ambiente de trabalho de baixa qualidade pode inibir esse potencial de ação, enquanto um ambiente bem estruturado potencia a participação ativa e o envolvimento dos profissionais nas relações que sustentam a cocriação de valor.

Os dados revelam: (1) Um coeficiente significativo para “*Ambiente e infraestruturas adequados às necessidades*” ($\beta = 0.372$; $p < 0.001$), o que destaca a importância da funcionalidade e da adequação dos espaços de trabalho; (2) Uma forte associação entre “*Investimento e importância dada às infraestruturas*” e a retenção ($\beta = 0.263$; $p < 0.001$), sugerindo que os instrutores percebem e valorizam o esforço da organização na manutenção e valorização do espaço físico; e (3) A variável “*Cooperação na manutenção do espaço*” revelou

significância estatística plena, refletindo a existência de um sentido partilhado de responsabilidade pelo ambiente, um sinal de pertença organizacional.

Este sentido de pertença é particularmente relevante: um ambiente de trabalho bem cuidado é, frequentemente, interpretado como um sinal de respeito e valorização por parte da organização, o que, por sua vez, reforça o compromisso emocional dos colaboradores. Tal como propõe a *S-D Logic*, a cocriação de valor depende da qualidade das interações — e estas são profundamente moldadas pelo contexto físico onde ocorrem.

Assim, os clubes de fitness que investem na qualidade do seu espaço de trabalho estão, na prática, a investir na estabilidade da sua força de trabalho. Manutenção regular, atualização dos equipamentos, condições ambientais adequadas (temperatura, ruído, higiene) e espaços de apoio aos profissionais (como balneários e áreas de descanso) não são meros detalhes operacionais — são componentes estratégicos da experiência organizacional.

Portanto, melhorar continuamente as condições físicas de trabalho não é apenas uma questão de imagem institucional, mas uma ferramenta concreta de retenção e valorização dos instrutores, contribuindo para relações mais sustentáveis e colaborativas dentro do ecossistema de serviço.

8.4. Propostas estratégicas para o Setor do Fitness

Com base nos resultados desta investigação, torna-se evidente que os gestores e responsáveis dos clubes de fitness em Portugal enfrentam um desafio estratégico crucial: assegurar a retenção dos seus instrutores através de práticas organizacionais que valorizem a cocriação de valor e o bem-estar profissional. A rotatividade elevada compromete não apenas a estabilidade operacional, mas também a qualidade da experiência dos clientes e a sustentabilidade do ecossistema organizacional.

A análise empírica revelou que a retenção está significativamente associada a três fatores centrais — remuneração percebida como justa, condições de deslocação e qualidade do ambiente físico — que devem ser considerados como dimensões interligadas e não isoladas. A partir destas conclusões, propõem-se as seguintes recomendações estratégicas:

Rever e tornar mais transparente o sistema de remuneração. Os dados confirmam que a perceção de justiça remuneratória tem um impacto direto na retenção dos profissionais. Para promover essa perceção: (1) Implementar critérios claros e comunicados para a definição de salários e

bónus; (2) Reforçar a coerência entre esforço, desempenho e compensação; e (3) Promover práticas de benchmarking salarial no setor para garantir competitividade.

Minimizar o impacto da distância e tempo de deslocação. Apesar de nem sempre ser possível alterar a localização física dos clubes, existem formas de reduzir o impacto deste fator: (1) Priorizar a contratação de profissionais residentes nas proximidades ou facilitar trocas de turnos que evitem horários de tráfego intenso; (2) Avaliar a viabilidade de apoios à deslocação, como subsídios de transporte ou parcerias com serviços de mobilidade; e (3) Oferecer maior flexibilidade horária, permitindo maior controlo dos instrutores sobre os seus horários de entrada e saída.

Investir continuamente no ambiente físico e nas infraestruturas. O espaço de trabalho é um reflexo do respeito e valorização da organização pelos seus profissionais: (1) Garantir manutenção regular e atualização de equipamentos; (2) Cuidar de aspetos como limpeza, ergonomia, ventilação, iluminação e segurança; e (3) Criar zonas de descanso e apoio para os colaboradores, reforçando o bem-estar e a experiência de pertença.

Promover a cocriação contínua com os instrutores. Seguindo a lógica da *S-D Logic*, os instrutores não são apenas recursos operacionais, mas atores fundamentais na cocriação de valor com os clientes e com a organização: (1) Envolver os instrutores em decisões relevantes sobre o funcionamento dos clubes (por exemplo, horários, metodologias, aquisição de equipamentos); (2) Implementar mecanismos de feedback regulares e aplicar medidas com base nesse retorno; e (3) Fomentar um ambiente colaborativo onde os profissionais se sintam ouvidos, respeitados e corresponsáveis pelo sucesso do clube.

Estas propostas apontam para a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada, que reconheça o instrutor como um agente central no ecossistema de serviço e não como um mero prestador de funções. Os resultados deste estudo funcionam como um guia operativo para os líderes do setor, permitindo-lhes alinhar as suas políticas com práticas baseadas em evidência e centradas no valor humano.

Ao implementar estas estratégias, os clubes não só aumentarão a retenção dos seus quadros técnicos, como estarão a contribuir ativamente para um setor mais profissionalizado, resiliente e competitivo — com impactos positivos tanto a nível económico como social.

Capítulo 9. Conclusões

Esta dissertação teve como principal objetivo compreender os fatores que influenciam a retenção dos instrutores nos clubes de fitness em Portugal, à luz da lógica da cocriação de valor proposta pela *S-D Logic*. Através da análise de três hipóteses de investigação, foi possível explorar a forma como dimensões como a remuneração, a distância e tempo de deslocação e o ambiente físico e infraestrutural se relacionam com a retenção dos profissionais, contribuindo para o fortalecimento de um ecossistema de serviço sustentável no setor.

Com base num modelo hipotético-dedutivo, sustentado por dados recolhidos via inquérito estruturado e analisados com recurso à regressão linear múltipla, os resultados obtidos permitiram validar a relevância das variáveis estudadas e oferecer uma resposta clara à pergunta central da investigação: *Quais os fatores que influenciam a retenção dos instrutores nos clubes de fitness, no contexto de cocriação de valor, segundo a perspetiva da S-D Logic?*

Hipótese 1 – Remuneração justa e adequada como fator de retenção

Os resultados da análise estatística à Hipótese 1 demonstraram que a perceção de justiça remuneratória tem um impacto positivo na retenção dos instrutores. A forma como a remuneração é atribuída revelou-se o fator mais significativo, superando até o valor absoluto da remuneração. Este dado destaca a importância da transparência e do reconhecimento no processo de compensação. Em linha com a *S-D Logic*, a remuneração é mais do que um recurso operando – ela torna-se um mediador de valor, quando percebida como justa, promovendo o envolvimento e a permanência do profissional no ecossistema de serviço.

Hipótese 2 – Distância e tempo de deslocação como barreiras à cocriação

A validação da Hipótese 2 evidenciou que fatores logísticos, como a distância e o tempo de deslocação ao local de trabalho, têm uma influência significativa na retenção. A utilização de viatura própria e a divergência entre tempo e distância assumiram particular relevância. Este resultado confirma que a acessibilidade ao local de trabalho é um elemento crítico na experiência do instrutor e no seu compromisso com a organização. Em termos de cocriação de valor, estes fatores operam como facilitadores (ou inibidores) da participação contínua no ecossistema.

Hipótese 3 – Ambiente físico e qualidade das infraestruturas como elementos de valorização

A análise da Hipótese 3 demonstrou uma relação forte e positiva entre a qualidade do ambiente físico de trabalho e a retenção dos instrutores. A adequação das infraestruturas às necessidades dos profissionais, bem como a percepção de investimento contínuo por parte da gestão, são determinantes para o envolvimento a longo prazo. Este resultado reforça a ideia de que os recursos tangíveis, quando bem integrados com os operantes (conhecimento, competências e motivação dos profissionais), ampliam a cocriação de valor no ecossistema organizacional.

A partir da validação das três hipóteses, conclui-se que a retenção dos instrutores em clubes de fitness depende de uma combinação de fatores interligados: uma remuneração justa e transparente, condições logísticas favoráveis e um ambiente físico adequado. Estes elementos não só influenciam diretamente a decisão dos profissionais de permanecer na organização, como também funcionam como vetores de cocriação de valor no serviço prestado aos clientes dos clubes.

A aplicação da *Service-Dominant Logic* neste contexto permitiu perceber que os instrutores não são meros executantes de tarefas, mas agentes ativos no processo de geração de valor, cuja retenção está intimamente ligada ao reconhecimento, envolvimento e condições propiciadoras à sua atuação.

Implicações Práticas

Os resultados desta investigação oferecem orientações claras para os gestores de clubes de fitness em Portugal. A retenção de instrutores deve ser encarada como uma prioridade estratégica, não apenas para reduzir custos com recrutamento e formação, mas para garantir a continuidade na experiência de serviço e na satisfação dos clientes.

Remuneração: é essencial desenvolver sistemas de compensação mais justos e transparentes, que valorizem o desempenho e a dedicação dos instrutores, indo além do valor monetário isolado.

Mobilidade: facilitar o acesso aos locais de trabalho, promovendo flexibilidade de horários, subsídios de transporte ou escalas compatíveis com a residência dos profissionais.

Infraestruturas: investir em ambientes físicos funcionais, confortáveis e tecnologicamente atualizados, reforçando a sensação de pertença e valorização do instrutor.

Gestão participativa: adotar práticas de gestão mais colaborativas, onde os instrutores tenham voz nas decisões que afetam o seu desempenho e bem-estar.

Implicações Teóricas

Do ponto de vista teórico, esta investigação contribui para o aprofundamento da aplicação da *S-D Logic* no setor do fitness, um campo ainda pouco explorado na literatura. A validação empírica de um modelo que integra remuneração, logística e infraestruturas como fatores de cocriação de valor reforça o potencial da *S-D Logic* para compreender dinâmicas de retenção em serviços intensivos em capital humano.

Além disso, este estudo demonstra que a cocriação de valor no contexto organizacional vai além da interação com o cliente: ela começa na forma como a organização valoriza os seus próprios colaboradores. Ao integrar estes aspetos no modelo teórico, a presente dissertação amplia a aplicabilidade da *S-D Logic* e contribui para uma compreensão mais abrangente dos ecossistemas de serviço.

Limitações do Estudo

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, a investigação centrou-se exclusivamente no contexto português, limitando a generalização dos resultados para outros países ou culturas organizacionais. Em segundo, a abordagem quantitativa, embora robusta, não captou nuances qualitativas da experiência dos instrutores, como a perceção emocional do ambiente ou a relação com a liderança.

Além disso, o modelo teórico não incluiu outras variáveis potencialmente relevantes para a retenção, como oportunidades de progressão na carreira, equilíbrio entre vida profissional e pessoal ou cultura organizacional. Estas dimensões poderão influenciar significativamente a motivação dos instrutores e o seu compromisso com os clubes.

Recomendações para Trabalhos Futuros

Estudos comparativos internacionais, que permitam analisar se os fatores identificados têm o mesmo impacto em diferentes realidades socioculturais ou económicas;

Investigação qualitativa, com recurso a entrevistas ou grupos focais, para aprofundar a perceção dos instrutores sobre os elementos que mais valorizam no local de trabalho;

Exploração de novas variáveis, como reconhecimento, liderança, cultura organizacional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional;

Estudos longitudinais, que permitam acompanhar a evolução das condições de trabalho e os seus efeitos na retenção ao longo do tempo;

Análise da relação entre retenção dos instrutores e satisfação dos clientes, explorando como a estabilidade da equipa técnica influencia a experiência dos utentes dos clubes.

Ao seguir estas direções, futuras investigações poderão contribuir para o desenvolvimento de um modelo mais completo e dinâmico da retenção de talento no setor do fitness, com impactos positivos para a prática e para a teoria.

Referências

- Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 345–352. <https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893369>
- AGAP. (2025). *Barómetro do Fitness 2024*. Lisboa: Edições AGAP.
- American College of Sports Medicine. (2020). *ACSM's guidelines for exercise testing and prescription* (11th ed.). Wolters Kluwer Health.
- Bangsu, M., & Dahar. (2023). Implementation of labor law: Improving lecturer performance through the role of leadership and compensation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(1), 26–31.
- Băieșu, M., & Boguș, A. (2024). Effective employee motivation strategies. In *Competitiveness and Innovation in the Knowledge Economy 2023*. <https://doi.org/10.53486/cike2023.35>
- Biddle, S. (2016). Physical activity and mental health: Evidence is growing. *World Psychiatry*, 15, 176–177. <https://doi.org/10.1002/wps.20331>
- Biddle, S. J. H., Ciaccioni, S., Thomas, G., & Vergeer, I. (2019). Physical activity and mental health in children and adolescents: An updated review of reviews and an analysis of causality. *Psychology of Sport and Exercise*, 42, 146–155. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.08.011>
- Bratland-Sanda, S., Sundgot-Borgen, J., & Myklebust, G. (2015). Injuries and musculoskeletal pain among Norwegian group fitness instructors. *European Journal of Sport Science*, 15, 784–792. <https://doi.org/10.1080/17461391.2015.1062564>
- Bussin, M., & Brigman, N. (2019). Avaliação das preferências de remuneração de trabalhadores do conhecimento. *SA Journal of Human Resource Management*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1075>
- Calatayud, J., Jakobsen, M. D., Sundstrup, E., Casaña, J., & Andersen, L. L. (2015). Dose–response association between leisure time physical activity and work ability: Cross-sectional study among 3000 workers. *Scandinavian Journal of Public Health*, 43(8), 819–824. <https://doi.org/10.1177/1403494815600312>

- Chen, Y., Wu, L., & Liu, D. (2024). How public commuting stress promotes employee turnover intention: An examination through the lens of the transactional theory of stress. *Anxiety, Stress, & Coping*, 38, 102–114. <https://doi.org/10.1080/10615806.2024.2331835>
- Costa, R., Santos, J., Dias, Á., António, N., Pereira, L., & Duque, L. (2020). New ways of working and the physical environment to improve employee engagement. *Sustainability*, 12(17), 6759.
- da Silva, A., & Cardoso, A. J. M. (2024a). Coopetition with the Industrial IoT: A service-dominant logic approach. *Applied System Innovation*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/asi7030047>
- da Silva, A., & Cardoso, A. J. (2025). Enhancing customer experience through IIoT-driven coopetition: A service-dominant logic approach in networks. *Logistics*, 9(2), 75. <https://doi.org/10.3390/logistics9020075>
- da Silva, A., Dionísio, A., & Coelho, L. (2020). Improving Industry 4.0 through service science. *International Journal of Services Sciences*, 7(2), 58. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2020.113189>
- da Silva, A., & Gil, M. M. (2020). Industrial processes optimization in digital marketplace context: A case study in ornamental stone sector. *Results in Engineering*, 6, 100152. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2020.100152>
- da Silva, Agostinho, & Marques Cardoso, A. J. (2024). Enhancing SME competitiveness through coopetition networks: A service-dominant logic approach. *Management and Production Engineering Review*. <https://doi.org/10.24425/mper.2024.151493>
- Demiral, Ö. (2018). Commuting stress-turnover intention relationship and the mediating role of life satisfaction: An empirical analysis of Turkish employees. *Social Sciences*, 7(9), 146. <https://doi.org/10.3390/socsci7090147>
- Earle, H. (2003). Construindo um local de trabalho de escolha: Usando o ambiente de trabalho para atrair e reter os melhores talentos. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244–257. <https://doi.org/10.1108/14725960410808230>
- Emre, O., & De Spiegeleare, S. (2019). The role of work–life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 32, 2443–2467.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1583270>
- EuropeActive. (2023). *European health & fitness market – Report 2023*. Deloitte & EuropeActive.
- European Commission. (2022). *Special Eurobarometer 525 – Sport and physical activity*.
<https://doi.org/10.2766/23799>
- Evaristo, S., Moreira, C., Lopes, L., Oliveira, A., Abreu, S., Agostinis-Sobrinho, C., Oliveira-Santos, J., Póvoas, S., Santos, R., & Mota, J. (2019). Muscular fitness and cardiorespiratory fitness are associated with health-related quality of life: Results from labmed physical activity study. *Journal of Exercise Science and Fitness*, 17(1), 55–61.
<https://doi.org/10.1016/j.jesf.2019.01.002>
- Fisher, G., Brown, A. W., Bohan Brown, M. M., Alcorn, A., Noles, C., Winwood, L., ... Allison, D. B. (2015). High intensity interval- vs moderate intensity- training for improving cardiometabolic health in overweight or obese males: A randomized controlled trial. *PLoS ONE*, 10(10), e0138853. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0138853>
- Glaveli, N., Papadimitriou, D., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2021). Exploring the role of fitness instructors' interaction quality skills in building customer trust in the service provider and customer satisfaction. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 767–788. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1928256>
- Harris, N., Mulkey, E., Rezazadeh, S., Smitley, M., & Montalvo, A. (2024). Post-pandemic changes to employment and employment satisfaction in early career and career advancing athletic trainers. *Journal of Athletic Training*. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-0508.23>
- Haris, R., Muiz, A., Hermawan, F., Lamentik, O., & Saling, S. (2025). Unraveling the dynamics of talent retention strategies in competitive business environments. *International Journal of Fundamental and Sustainable Research*, 2(3).
<https://doi.org/10.71364/ijfsr.v2i3.20>
- Hill, C., Smith, A., Myers, N., & Feltz, D. (2021). Tripartite efficacy and behavior of clients working with a personal trainer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 34(4), 846–861.
<https://doi.org/10.1080/10413200.2021.1894507>
- Hongisto, V., Haapakangas, A., Varjo, J., Helenius, R., & Koskela, H. (2016). Reforma de um

- escritório em open space – Satisfação ambiental e profissional. *Revista de Psicologia Ambiental*, 45, 176–191. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.12.004>
- Kathanov, L., Eberman, L., & Juzeszyn, L. S. (2013). Factors that contribute to failed retention in former athletic trainers. *Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*, 11(4). <https://doi.org/10.46743/1540-580X/2013.1456>
- Koley, T. (2024). Influence of sports and physical activities on job performance of working professionals. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. <https://doi.org/10.55041/ijrem35060>
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Retenção de talentos em serviços intensivos em conhecimento: Aprimorando o engajamento dos funcionários por meio da gestão de recursos humanos, conhecimento e mudança. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 409–439. <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2022-0174>
- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 6–18. <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Jaakkola, E., Kaartemo, V., Siltaloppi, J., & Vargo, S. L. (2024). Advancing service-dominant logic with systems thinking. *Journal of Business Research*, 177, 114592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114592>
- Leveck, M., & Jones, C. (1996). O ambiente da prática de enfermagem, a retenção de pessoal e a qualidade do cuidado. *Pesquisa em Enfermagem e Saúde*, 19(4), 331–343. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199608\)19:4<331::AID-NUR7>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199608)19:4<331::AID-NUR7>3.0.CO;2-J)
- Li, Y., Zhu, J., Su, Q., & Xu, Q. (2024). A daily exercise prescription when work gets tough: The moderating effect of work demands on the relationship between daily physical exercise and next-day well-being and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/ocp0000385>
- Lubans, D., Richards, J., Hillman, C., Faulkner, G., Beauchamp, M., Nilsson, M., Kelly, P.,

- Smith, J., Raine, L., & Biddle, S. (2016). Physical activity for cognitive and mental health in youth: A systematic review of mechanisms. *Pediatrics*, 138(3), e20161642. <https://doi.org/10.1542/peds.2016-1642>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Lógica dominante de serviço: Reações, reflexões e refinamentos. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19–31. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0131-z>
- Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18–20. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0058-9>
- Martín-Rodríguez, A., Gostian-Ropotin, L., Beltrán-Velasco, A., Belando-Pedreño, N., Simón, J., López-Mora, C., Navarro-Jiménez, E., Tornero-Aguilera, J., & Clemente-Suárez, V. (2024). Sporting mind: The interplay of physical activity and psychological health. *Sports*, 12(1), 37. <https://doi.org/10.3390/sports12010037>
- Macpherson, W. (2024). The adoption of talent retention strategies in Industry 4.0 automotive organisations: Employees' perspective. *South African Journal of Human Resource Management*, 22, Article a2789. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2789>
- Merschbrock, C., & Munkvold, B. E. (2015). Effective digital collaboration in the construction industry – A case study of BIM deployment in a hospital construction project. *Computers in Industry*, 73, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.06.003>
- Mey, M., Poisat, P., & Stindt, C. (2021). A influência dos comportamentos de liderança na retenção de talentos: um estudo empírico. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 9. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1504>
- Murray, D., & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customer at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5, 25–43. [https://doi.org/10.1016/s1441-3523\(02\)70060-0](https://doi.org/10.1016/s1441-3523(02)70060-0)
- Obloj, T., Gutierrez, C., & Zenger, T. (2025). Pay transparency and productivity. *Strategic Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/smj.3707>

- Ortega, F., Ruiz, J., Ruiz, J., Castillo, M., & Sjöström, M. (2008). Physical fitness in childhood and adolescence: a powerful marker of health. *International Journal of Obesity*, 32, 1–11. <https://doi.org/10.1038/sj.ijo.0803774>
- Papadimitriou, D. A., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: A reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157–164.
- Pascoe, M., Bailey, A., Craike, M., Carter, T., Patten, R., Stepto, N., & Parker, A. (2020). Physical activity and exercise in youth mental health promotion: a scoping review. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 6. <https://doi.org/10.1136/bmjsem-2019-000677>
- Pregolato, M., Bussin, M., & Schlechter, A. (2017). Recompensas totais que retêm: Um estudo de preferências demográficas. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 10. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V15.804>
- Putra, A. R. (2022). Improving employee performance through the implementation of total quality management and the effectiveness of the remuneration system. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 1–5.
- Putra, A. R., Anjanarko, T. S., Darmawan, D., Jahroni, J., Arifin, S., & Munir, M. (2022). The role of remuneration, leadership behaviour, and working conditions on job satisfaction. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 61–74.
- Ramos, L. R., Esteves, D., Vieira, I., Franco, S., & Simões, V. (2021). Vidaprofit: caracterização dos profissionais de fitness em Portugal. *Motricidade*, 17(1), 42–53. <https://doi.org/10.6063/motricidade.20727>
- Santos, I., & Miragaia, D. (2023). Physical activity in the workplace: a cost or a benefit for organizations? A systematic review. *International Journal of Workplace Health Management*. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-04-2021-0076>
- Santos, P. (2021). Retenção de talentos e a importância da cultura organizacional. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 9(207), 1–15. <https://doi.org/10.35265/2236-6717-207-9190>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

- Schroeder, E., Welk, G., Franke, W., & Lee, D. (2017). Associations of health club membership with physical activity and cardiovascular health. *PLoS ONE*, 12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0170471>
- Silva, A., Dionísio, A., & Coelho, L. (2020). Improving Industry 4.0 through service science. *International Journal of Services Sciences*, 7(2), 58. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2020.113189>
- Silva, A., & Gil, M. M. (2020). Industrial processes optimization in digital marketplace context: A case study in ornamental stone sector. *Results in Engineering*. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2020.100152>
- Spohrer, J., Anderson, L., Pass, N., & Ager, T. (2008). Service science and SD logic. In *Proceedings of the Otago Forum* (pp. 214–237).
- Sturman, M., Wu, X., & Wang, C. (2013). The motivational effects of pay fairness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54, 185–198. <https://doi.org/10.1177/1938965512471891>
- Theodorakis, N., Alexandris, K., Rodriguez, P., & Sarmiento, P. J. (2004). Measuring customer satisfaction in the context of health clubs in Portugal. *International Sports Journal*, 8, 44–53.
- Terpstra, P., Ophem, J., & Horrevorts, M. (2018). Impact of cleanliness on the productivity of employees. *Facilities*, 36, 442–459. <https://doi.org/10.1108/F-02-2017-0018>
- Tsitskari, E., Antoniadis, C. H., & Costa, G. (2014). Investigating the relationship among service quality, customer satisfaction & psychological commitment in Cyprian fitness centres. *Journal of Physical Education and Sport*, 79, 514–520. <https://doi.org/10.7752/jpes.2014.04079>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Lógica dominante de serviço: continuando a evolução. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1–10. <https://doi.org/10.1007/S11747-007-0069-6>
- Vargo, S., & Akaka, M. (2009). Service-dominant logic as a foundation for service science: Clarifications. *Service Science*, 1, 32–41. <https://doi.org/10.1287/SERV.1.1.32>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2014). Inversões da lógica dominante de serviços. *Marketing Theory*, 14, 239–248. <https://doi.org/10.1177/1470593114534339>

- Vargo, S., & Lusch, R. (2017). Lógica dominante de serviço 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 46–67. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2016.11.001>
- Vries, D., Steinmetz, S., & Tijdens, K. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human Resources for Health*, 12, 23. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-23>
- Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Wieland, H. (2020). Rethinking the process of diffusion in innovation: A service-ecosystems and institutional perspective. *Journal of Business Research*, 116, 526–534. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.038>
- Vargo, S. L., Fehrer, J. A., Wieland, H., & Nariswari, A. (2024). The nature and fundamental elements of digital service innovation. *Journal of Service Management*, 35(2), 227–252. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2023-0052>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Wieland, H., Hartmann, N. N., & Vargo, S. L. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 925–943. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0531-z>
- Wilden, R., Akaka, M., Karpen, I., & Hohberger, J. (2017). A Evolução e as Perspectivas da Lógica Dominante em Serviços. *Journal of Service Research*, 20, 345–361. <https://doi.org/10.1177/1094670517715121>
- Wollseiffen, P., Ghadiri, A., Scholz, A., Strüder, H., Herpers, R., Peters, T., & Schneider, S. (2016). Short Bouts of Intensive Exercise During the Workday Have a Positive Effect on Neuro-cognitive Performance.. Stress and health : *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 32 5, 514–523. <https://doi.org/10.1002/smi.2654>
- Yıldız, K., & Yıldız, S. (2022). Does Quality of Work-Life in the Fitness Centers Affect the Turnover Intention of Fitness Trainers for Women?. *GYMNASIUM*. <https://doi.org/10.29081/gsjesh.2022.23.1.08>

Anexo A - Guião do Questionário

Introdução

O presente questionário destina-se a fins meramente académicos e insere-se no âmbito de uma dissertação do Mestrado de Estratégia de Investimento e Internacionalização do Instituto Superior de Gestão que pretende analisar os fatores relacionados com a renumeração, distância e tempo de deslocação ao local de trabalho é o ambiente e qualidade das infraestruturas na Retenção dos técnicos de exercício físico

As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma confidencial, respeitando as indicações do RGPD. O seu preenchimento será de **aproximadamente cinco minutos**.

Preencha o questionário na totalidade pois só assim terá validade e contribuirá para o sucesso da presente investigação.

Agradeço a sua participação

Por motivos legais precisamos que autorize que as suas respostas sejam usadas no âmbito desta investigação

- ☐ Sim

- ☐ Não

Secção 1 - Dados Demográficos

1. É Técnico de Exercício Físico com Cédula Profissional válida?

- ☐ Sim

- ☐ Não

2. Sexo:

- ☐ Feminino

- ☐ Masculino

3. Idade:

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| - ☐ 18-30 | - ☐ 41-50 |
| - ☐ 31-40 | - ☐ +50 |

4. Habilitações Literárias

- | | |
|---|---|
| - ☐ CET – (Curso Especialização Tecnológica) | - ☐ Mestrado |
| - ☐ Licenciatura | - ☐ Doutoramento |
| - ☐ Pós-Graduação | |

5. Tempo a exercer no local atual de trabalho:

- | | |
|--|---|
| - ☐ inferior a 5 anos | - ☐ 11-15 anos |
| - ☐ 5-10 anos | - ☐ Superior a 15 anos |

6. Localização demográfica de atuação:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| - ☐ Norte | - ☐ Alentejo |
| - ☐ Centro | - ☐ Algarve |
| - ☐ Lisboa | - ☐ Ilhas |

7. Anos de atividade:

- | | |
|--|--|
| - ☐ inferior a 5 anos | - ☐ 11-15 anos |
| - ☐ 5-10 anos | - ☐ mais de 15 anos |

8. Local de trabalho:

- ☐ Apenas 1 fonte de trabalho rendimento relacionado com o fitness/exercício
- ☐ Mais do que 1 fonte de rendimentos relacionada com o fitness/exercício
- ☐ Fontes de rendimento mistas (ex. 1 no fitness/exercício e 1 numa área díspar)

Secção 2 – Variáveis que Influenciam a Retenção dos Colaboradores

Tendo em consideração o seu emprego atual, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Para o efeito, utilize a seguinte escala de cinco pontos: 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Não concordo nem discordo | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

1. A remuneração que recebo de momento é justa e adequada
2. É importante que haja uma total transparência inicial nos valores de remuneração entre os ginásios e o colaborador
3. Sinto-me mais valorizado quanto maior for o valor de remuneração recebido
4. A distância e o tempo de deslocação ao local de trabalho teve impacto na minha candidatura à vaga de emprego
5. A distância e tempo de deslocação ao local de trabalho é superior ao previsto inicialmente
6. Prefiro usar viatura própria aos transportes públicos devido à distância e tempo de deslocação ao local de trabalho
7. O ambiente físico e as infraestruturas do meu/meus locais de trabalho são adequados às necessidades
8. O ambiente físico e infraestruturas deviam de ser um fator a ter em alta consideração e de recorrente investimento
9. Todos os colaboradores podem ajudar a manter um ambiente positivo e de qualidade das infraestruturas