

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



Aplicação das ferramentas de gestão da qualidade para a otimização nos serviços e melhoria na gestão organizacional em uma academia de ginástica no município de Parauapebas-PA

Application of quality management tools to optimize services and improve organizational management in a fitness Center in the city of Parauapebas-PA

Recebido: 25/06/2022 – Aprovado: 18/02/2023 – Publicado: 01/04/2023

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Marcelo Borba
marcelodcborba@gmail.com
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<http://orcid.org/0000-0002-7173-1199>

Ana Paula Sena
anapaulasena1@live.com
Universidade Federal Rural da Amazônia
<http://orcid.org/0000-0003-4943-1365>

Luan Freire
luanfreire8@gmail.com
Universidade Federal Rural da Amazônia
<http://orcid.org/0000-0003-3870-7450>

RESUMO

Este manuscrito tem como objetivo analisar a aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade em uma academia de ginástica no município de Parauapebas-PA, visando a otimização nos serviços e melhoria na gestão organizacional. Para isso, aplicou-se um diagrama de Ishikawa, onde foram levantadas possíveis causas que impactariam direta e/ou indiretamente no problema observado. Diante disso, buscou-se analisar por meio da aplicação de um questionário, a percepção do público externo com relação aos serviços prestados, a fim de confirmar quais possíveis causas, até então hipotéticas, implicariam de forma real no nível de satisfação dos clientes e, conseqüentemente, na evasão de alunos. Para investigação da causa

raiz, adotou-se a ferramentas dos 5 Porquês, e, a partir dela, propôs-se um plano de ação. O resultado da pesquisa apresenta como fator principal que indica deficiências no serviço prestado estava ligado à categoria mão de obra, vinculados à pouca quantidade de instrutores que realizam atendimento aos alunos. Com o emprego das ferramentas que compõem este sistema, foram obtidas análises eficazes que atenderam as etapas de planejamento, controle e melhoria da qualidade nos serviços. Outros fatores avaliados como infraestrutura, qualidade do atendimento prestado pela equipe, quantidade de equipamentos disponibilizados no salão ou o estado de conservação destes equipamentos, possuem pouco impacto negativo na avaliação dos clientes da academia.

Palavras-chave: mercado fitness, causa e efeito, microempresa, competitividade.

ABSTRACT

This manuscript aims to analyze the applicability of quality management tools in a gym in the city of Parauapebas-PA, aiming at optimizing services and improving organizational management. For this, an Ishikawa diagram was applied, where possible causes that would impact directly and/or indirectly on the problem to be observed. Therefore, we sought to analyze, through the application of a questionnaire, the perception of the external public in relation to the services provided, in order to confirm which possible causes, hitherto hypothetical, would actually imply the level of customer satisfaction and, consequently, in the dropout of students. To investigate the root cause, the 5 Whys tools were adopted, and from there, an action plan was proposed. The research result presents as the main factor that indicates deficiencies in the service provided was linked to the labor category, linked to the small number of instructors who provide assistance to students. With the use of the tools that make up this system, effective analyzes were obtained that met the stages of planning, control and quality improvement in services. Other factors evaluated, such as infrastructure, quality of service provided by the team, amount of equipment available in the salon or the state of conservation of this equipment, have little negative impact on the evaluation of the gym's customers.

Keywords: *fitness market, cause and effect, micro enterprise, competitiveness.*

1 INTRODUÇÃO

O segmento de saúde e bem-estar pessoal, de acordo com Hanini (2021), vem sendo um importante tema que tem despertado atenção do mercado mundial, principalmente nos tempos atuais em que surgem constantes preocupações pela adoção de hábitos mais saudáveis e aumento da qualidade e expectativa de vida. Nesse sentido, Maia (2015) afirma que mesmo em meio a altos índices de doenças cardiovasculares causadas pelo sedentarismo e maus hábitos, é notável o aumento da preocupação com a saúde do corpo e bem-estar físico e mental. Em virtude da procura da população por profissionais e/ou empresas que fornecem serviços para acompanhamento do aumento da performance física (*personal trainers*, academias etc.), ocorreu um aumento, em média, de 176% de faturamento entre os anos de 2020 e 2021 (MENDES, 2021). Já para Forgiarini (2012), tais fatores que provocam este crescimento culminam na elevação da concorrência entre as empresas, as forçando a investir em inovações e na qualidade dos serviços ofertados, melhorando assim sua competitividade no mercado. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) possibilita o envolvimento das pessoas que compõem a organização, desde os funcionários até a alta gerência, incentivando o direcionamento de seus esforços e recursos para a adoção de práticas que promovam o máximo de desempenho na área que ocupam.

As pequenas e médias empresas que atuam no segmento *fitness* estão entre as mais promissoras e as que mais crescem no Brasil (SEBRAE, 2017). Ao mesmo tempo que o segmento se depara com uma nova necessidade de se destacar no mercado, sendo imprescindível a adoção de estratégias para melhorar e manter a qualidade dos serviços disponíveis, estabelecendo e adequando um gerenciamento eficaz em seus processos, focando nos principais problemas internos que inviabilizam a execução dos serviços com máxima qualidade e lucratividade. Porém, para que o verdadeiro potencial dessas empresas seja atingido em sua plenitude é necessário mitigar os possíveis problemas que impossibilitem a adoção de um sistema de qualidade e a utilização de suas metodologias. As possíveis dificuldades na implementação do SGQ podem variar, sendo desde o entendimento técnico dessas ferramentas por parte dos gestores até a falta de recursos para solucionar os problemas identificados através das ferramentas (SANTOS et al., 2020).

Para Calesco e Both (2019), muitas empresas ainda dedicam boa parte do seu tempo buscando estratégias para atrair novos clientes e pouco se preocupam em manter os que já possuem, mantendo uma constante de desistências e rotatividade. A manutenção de clientes, segundo Ferrell e Hartline (2010), deve ser levada em consideração pelas empresas do

segmento, tendo em vista que é um processo menos trabalhoso e mais barato. A partir do momento que o SGQ é implantado e se torna sustentável, as ferramentas da qualidade podem auxiliar aos gestores a não somente atrair novos usuários, como a reter os clientes das academias.

A partir dessa correlação entre a prestação de um serviço e a qualidade, este trabalho tem o objetivo de analisar a aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade em uma academia de ginástica no município de Parauapebas-PA, visando a otimização nos serviços e melhoria na gestão organizacional. Através da caracterização do nível de satisfação do público externo da empresa estudada, do mapeamento das causas e os efeitos através de ferramentas da qualidade e a proposição de ações de melhorias por meio de um plano de ação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da qualidade

Nas diferentes áreas do conhecimento, o conceito do que é qualidade ganha diversos pontos de vista, para Oliveira (2012), trata-se de foco na padronização dos processos e satisfação do cliente. Para Silva (2006, p. 14), “a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor. A satisfação total do consumidor é à base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa”. Consoante a Juran (2009, p.167), “qualidade é ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeito, melhor a qualidade”. Pode também ser conceituada como um conjunto de práticas pré-ordenadas, com o intuito de dar direcionamento e controlar a qualidade dos processos organizacionais. Logo, é um termo múltiplo, pois baseia-se em diversos atributos que vão desde o atendimento das necessidades e expectativas do consumidor até os padrões de eficiência ligados ao processo (PALADINI et al., 2012).

Concomitante a isto, surge a gestão da qualidade que consiste num instrumento estratégico que promove, por sua vez, a criação de uma visão sistêmica para toda a organização, alinhando seus conceitos com práticas estabelecidas globalmente. Tal gestão visa a garantia da qualidade dos produtos e a melhoria dos processos que o engloba, composta por um conjunto de atividades que devem ser aplicadas e desenvolvidas dentro de uma empresa. Assim como na indústria de produtos, é importante pensar em programas de qualidade com intuito de mensurar o desempenho do trabalho empregado nos processos que envolvam o fornecimento de serviços.

2.2 Qualidade em prestação de serviços

Serviços são atos intangíveis prestados por pessoas a todo o momento e acabam sofrendo influências que, de acordo com Pereira, Pacheco e Filho (2021), afetam o padrão de qualidade e a cultura que a empresa desenvolve em relação aos clientes e funcionários, e os diversos perfis de clientes com suas percepções e necessidades diferentes. Assim sendo, é inegável a influência que o cliente recebe sobre a imagem da organização, pois é o próprio cliente que nota a eficácia, ineficácia ou ausência da qualidade de um determinado serviço.

As características da qualidade são vastas e de diversos tipos, podendo ser correlacionadas no quesito similaridade e por sua colaboração para a qualidade de um determinado serviço, o que pode ser determinado pelas dimensões da qualidade. Além do uso das dimensões como critérios, outra forma de tornar a qualidade operacional e exequível, é fazendo uso das ferramentas da qualidade.

2.3 Ferramentas de gestão da qualidade

As ferramentas da qualidade podem ser entendidas como um conjunto de técnicas previamente elaboradas, que podem ser utilizadas dentro de uma rotina organizacional com o intuito de “definir, mensurar, analisar e propor soluções” na correção dos problemas que conseqüentemente são identificados e que influenciam diretamente na ineficácia dos procedimentos de trabalho (MACHADO, 2012).

As ferramentas foram pré-estabelecidas e estruturadas por volta da década de 1950, onde a sociedade e as próprias empresas passavam por uma intensa transformação que até então, não tinha como objeto discutir a qualidade como fator determinante na aquisição de produtos ou serviços (FAESARELLA et al., 2006). Peinado e Graeml (2007) relatam que Kaoru Ishikawa foi responsável por classificar e difundir as sete principais ferramentas, classificadas como: Fluxograma de processos; Diagrama de Ishikawa; Gráfico de Pareto; Folha de verificação; Histograma; Carta de controle; Diagrama de dispersão. Existem outras amplamente utilizadas em metodologias, tais como: O ciclo PDCA; 5 porquês; *brainstorming*; 5S; seis sigma; Plano de ação 5W2H entre outros.

2.4 Ferramentas da qualidade em academias de ginástica

As academias de ginástica brasileiras, de acordo com Correa *et al.* (2017) datam do início do século XX, com a chegada ao Brasil de profissionais do exterior especializados, adaptados ou improvisados em práticas físicas. A princípio, os empreendimentos neste ramo se

resumiam a uma determinada modalidade, porém, conforme o autor supracitado enuncia, a partir da década de 1940 os estabelecimentos dessa vertente começaram a diversificar os serviços oferecidos se adaptando à versatilidade do público brasileiro.

No período histórico da profissionalização das academias, destacam-se as décadas de 1980 e 1990, caracterizadas pelo domínio do corpo e do imaginário social (LE BRETON, 2016), marcadas pela prática da ginástica laboral na academia, também multiplicando e ampliando os serviços prestados (FURTADO, 2009). As academias precisaram se reinventar e adicionar novos produtos e serviços para seus consumidores frequentes (CALESCO; BOTH, 2019). Essa variação e modernização dos produtos e serviços oferecidos pelas academias, de acordo com Furtado (2008), revelaram uma alta competitividade mercadológica que engloba esse tipo de comércio, assim como a necessidade de práticas corporativas para o gerenciamento e manutenção do empreendimento no setor.

Nesse contexto, Silva (2021), Soares (2020) e Jesus (2018) possuem um ponto em comum, ambos desenvolveram pesquisas a fim de demonstrar a aplicabilidade das ferramentas em ambiente de academia de ginástica. Tais estudos comprovam que fazendo o uso do diagrama causa e efeito, por exemplo, foi possível identificar fatores consistentes que resultavam na insatisfação dos clientes, assim como, por meio do uso das demais ferramentas, manter um padrão de excelência dentro das academias e, conseqüentemente, garantir a satisfação e fidelizar seus clientes. Ainda conforme Mariani (2005), tais ferramentas se tornam de grande utilidade a partir do momento em que as pessoas que compõem a organização começam a praticar e dominar o gerenciamento da rotina de atividades, enxergando os problemas processuais e corrigindo os principais desvios para melhorar a qualidade e produtividade de seus serviços.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia desenvolvida para o progresso do trabalho inicia com uma pesquisa exploratória e descritiva, pois, além de aprimorar as ideias e descobrir intuições, tem como finalidade descrever determinadas etapas, características ou fenômenos. Quanto à abordagem, foi necessário o uso de uma análise qualitativa que, segundo Menezes *et al.* (2019), necessita observar, registrar e descrever a análise como um método voltado para a definição da legitimidade do objeto de estudo, pela observação do pesquisador da situação real comparada com a teoria.

O ambiente da pesquisa caracteriza-se como uma academia de ginástica de pequeno a médio porte na cidade de Parauapebas-PA. O foco da pesquisa consistiu na avaliação tanto do

ambiente interno do local, como o ambiente o externo (avaliação de clientes), para aplicação de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e março de 2022, por meio de visitas à academia, observação das atividades, entrevistas semiestruturadas com o gestor e colaboradores da empresa e a aplicação de questionários com os clientes com perguntas fechadas de múltipla escolha, que buscaram investigar o grau de concordância e discordância através da escala *Likert* de cinco pontos. Essas entrevistas e questionários tiveram o intuito de conhecer os serviços, rotinas, percepções e principais problemas do ponto de vista interno e externo.

Com base nestas informações, as ferramentas da qualidade empregadas neste estudo foram escolhidas a partir da finalidade de utilização para melhor análise dos dados. Inicialmente, foi elaborado um diagrama de Ishikawa para encontrar as causas aparentes dos desvios, que teve sua aplicação transcorrida de forma ordenada. Consoante a Miguel (2006), o diagrama de causa-efeito pode ser elaborado perante os seguintes passos: a) determinar o problema a ser estudado; b) relatar sobre as possíveis causas e registrá-las no diagrama; c) construir o diagrama; d) analisar o diagrama a fim de identificar as causas verdadeiras; e) correção do problema.

Para confirmar as causas (hipóteses) levantadas no diagrama, do ponto de vista externo, foram coletadas e estratificadas as respostas, com a utilização dos recursos de tabulação do *Microsoft Excel*. Com os dados sociodemográficos e de perfil, aplicou-se a estatística simples, e posteriormente os dados foram demonstrados em tabelas para melhor visualização dos resultados. Para análise dos itens da escala *Likert*, adotou-se a estatística descritiva, utilizando o cálculo de *Ranking* Médio (RM), proposto por Ferreira (2020). Em tal proposta classifica-se um valor de 1 a 5 para cada resposta a partir da qual é calculada a média ponderada para cada item, baseando-se na frequência de respostas. Para auxiliar na determinação de quais causas devem ter priorização no processo de resolução, foi adotado e desenvolvido um diagrama de Pareto no *Microsoft Excel*. Depois de confirmadas as causas aparentes (do ponto de vista do público interno e externo), a análise do 5º passo ocorreu por meio dos 5 Porquês.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Estrutura organizacional e mapeamento das atividades

O local do estudo de caso é uma academia de ginástica de pequeno porte fundada em 2018 por um casal empreendedor. Trata-se de uma empresa familiar com o público-alvo sendo

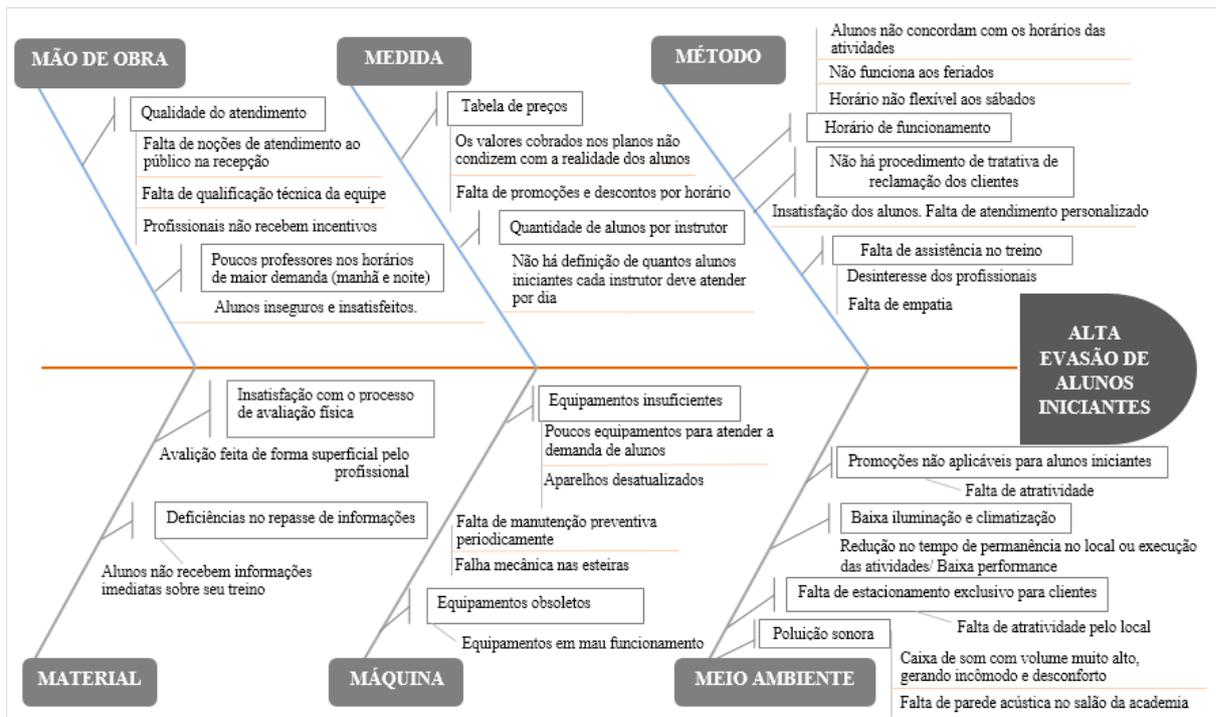
moradores do bairro e adjacências. A empresa dispõe de serviços diversos na área *fitness* e conta com uma gama de atividades. Inicialmente era oferecido aos clientes apenas a modalidade de musculação, mas com a expansão da academia e a instalação de novos ambientes, no ano de 2020, a empresa passou a disponibilizar modalidades como *Crossfit*, G.A.P. (Glúteos, Abdômen e Pernas) e Dança.

A estrutura organizacional é composta pelo fundador e proprietário da empresa, o qual participa de forma ativa da gestão. Conta ainda com o gerente, atendentes/recepcionistas responsáveis por agendar e monitorar a participação e matrícula de clientes, fluxo de caixa, agendamentos de aulas e avaliações físicas e nutricionais e controle dos suprimentos em estoque. O quadro é composto ainda por instrutores estagiários que auxiliam os alunos quanto ao uso dos equipamentos, professores formados na área de educação física, e possuem responsabilidades de realizarem as avaliações físicas e coordenarem as turmas, nutricionista que realiza acompanhamento em consultas programadas e uma auxiliar de serviços gerais.

4.2 Diagrama de Ishikawa

Após o processo inicial de conversas e entrevistas com o proprietário e gerente, realizados de maneira informal por meio de visitas semanais, foi possível constatar que a academia conta com um principal problema que ocorre com maior frequência e tem sido ponto de atenção para a gestão da empresa, o alto índice de desistência dos alunos iniciantes que efetuam suas matrículas, porém, acabam deixando de frequentar a academia nos primeiros meses. Partindo deste ponto analisado internamente, foi elaborado um diagrama de Ishikawa ou causa e efeito, onde, por meio de um *brainstorming* com a equipe, foi possível levantar as causas hipotéticas que poderiam impactar direta ou indiretamente no problema observado, de acordo com as seis categorias pré-estabelecidas, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Diagrama de causa e efeito para “Alta evasão de alunos iniciantes



Fonte: Elaborado pelos autores.

O diagrama foi construído a partir de um processo de análise e identificação de causas primárias e suas respectivas sub causas (causas secundárias), que influenciariam direta ou indiretamente na ocorrência da não conformidade identificada. Com o seu desenvolvimento, foi possível constatar que há possíveis causas aparentes relacionadas a todas as seis categorias abordadas na ferramenta, das quais podem ser descritas por meio da análise de cada uma. Para o fator “mão de obra”, verificou-se que a qualidade do atendimento oferecido pela equipe de funcionários é um fator decisivo quando se trata de fidelizar clientes. Nota-se, de acordo com a gestão, que falta melhores noções de atendimento ao público, assim como capacidade técnica, agilidade e proatividade no momento de prestar suporte ao aluno. Em contrapartida, verificou-se que não há incentivos motivacionais para que os funcionários desenvolvam suas atividades. Outro ponto que merece destaque nesta categoria é a pouca quantidade de professores instrutores aptos a atender os alunos em “horários de pico”, onde há maior necessidade desses profissionais, tendo em vista que são horários de maior fluxo de pessoas para realizar atividades de musculação.

Na categoria “método”, o horário de funcionamento pode não estar em conformidade com as preferências dos alunos, pois, percebe-se que a academia não funciona aos feriados e não oferece flexibilidade de horários aos finais de semana. Ainda de acordo com o fator método,

há ocorrências de falhas no fornecimento de suporte ao aluno na hora do treino, sendo caracterizado como desinteresse dos próprios profissionais, falta de empatia e atendimento humanizado que corresponda ao perfil de cada pessoa. Observa-se ainda que não há procedimento de registro e tratativas para as possíveis queixas dos clientes.

Com relação à “máquina” foi possível constatar que pode haver uma insuficiência na quantidade de aparelhos disponibilizados no salão da academia, a exemplo dos aparelhos de esteiras e *leg press* que não atendem as demandas, principalmente em turnos com maior movimento de alunos. Outra possível razão observada é que alguns equipamentos deixam de ser atrativos por estarem obsoletos e desatualizados, se comparados com aparelhos mais tecnológicos e robustos que estão no mercado e/ou são utilizados em outras academias. A falta de manutenção corretiva também pode ser um agravante. Já em relação ao fator “medida”, os valores cobrados nas mensalidades e planos da academia podem gerar insatisfação dos clientes, podendo não estar de acordo com seu poder aquisitivo e realidade financeira, assim como não há a oferta por parte da academia de promoções condicionais, o que pode levar à procura por outro estabelecimento. Com relação a equipe de trabalho, nota-se que os instrutores não possuem uma quantidade diária de alunos iniciantes para atender, falta um controle de quantos alunos cada instrutor físico deve auxiliar no treino por dia.

Para as condições encontradas na categoria “meio ambiente”, nota-se que não há registros de promoções aplicáveis para alunos que estão iniciando na academia. Com relação aos fatores físicos como estrutura e instalações, a baixa iluminação, não climatização do local, sonorização empregada (percebida pelo alto volume) e a falta de estacionamento exclusivo para os clientes, podem contar como fatores decisivos no momento da desistência da matrícula na academia. Por fim, para o levantamento das causas alocadas na categoria “material”, foi importante antes levar em consideração que para a área de prestação de serviços, os materiais empregados na produção e nos processos são intangíveis (SANTANA; OLIVEIRA, 2021). Quando se trata de informações ligadas aos processos da academia estudada, nota-se que a avaliação física realizada para direcionar o aluno ao treino pode estar sendo feita de forma superficial, gerando insatisfação no cliente iniciante.

Para que a equipe de trabalho pudesse atuar na análise correta das não conformidades e quais ações corretivas adotar, seria necessário avaliar as percepções da organização como um todo, para que justamente as causas, até então hipotéticas, pudessem ser confirmadas e avaliadas por meio da medição do grau de satisfação dos próprios usuários de seu serviço, os clientes.

Para a construção do questionário de pesquisa, foram levadas em consideração as causas primárias de acordo com cada categoria avaliada nesta ferramenta.

4.3 Avaliação Externa

Após a construção da ferramenta e com as hipóteses em mãos, seria preciso confirmar quais causas aparentes possui maior grau de interferência na evasão dos alunos iniciantes. Para isso, optou-se pela realização de uma avaliação com o público externo. A primeira parte do questionário buscou identificar o perfil sociodemográfico dos 114 alunos entrevistados na academia, por meio de informações como idade e gênero, bem como dados relacionados às escolhas pessoais dos entrevistados. Com relação ao perfil sociodemográfico da amostra, pode-se constatar que 67% do público entrevistado é do sexo feminino e 33% masculino. A maioria, com 34% corresponde à faixa etária de 26 a 35 anos e 32% de 15 a 25 anos. Com relação ao grau de escolaridade dos alunos, a grande maioria, com 67%, possui o ensino médio completo, como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1

Perguntas relacionadas a escolhas pessoais

Variáveis	Percentual
Como você conheceu a academia?	
Redes sociais	5%
Propaganda	-
Indicação	38%
Benefício corporativo	17%
Outros	40%
Quais razões levaram você a escolher a academia?	
Localização	75%
Valor da mensalidade	2%
Afinidade com pessoas	10%
Ambiente e instalações	9%
Outros	4%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maioria dos alunos entrevistados realizam a prática de musculação (70%) de acordo com o levantamento de dados. Ao serem questionados como os alunos conheceram a academia, as opções mais escolhidas foram “Indicação” (38%) e “Outros” (40%), que quando perguntados os motivos, foram apontados a atratividade da academia no bairro em termos de custo/benefício e por conhecerem devido à proximidade com suas residências. Portanto, há uma oportunidade de *marketing* por parte da gestão da academia para absorver uma fatia maior do mercado. Em

relação às razões que levaram aos alunos a escolher/permanecer na academia, o principal motivo foi a “Localização”, representando 75% do público analisado.

Na segunda parte do questionário, foram aplicadas 10 questões baseadas nas causas identificadas na entrevista com o gestor. Utilizou-se a escala *Likert* para mensurar o grau de satisfação dos clientes, elencando os problemas que mais impactam do ponto de vista dos alunos. Como forma de consolidação das informações levantadas, foi elaborada a Tabela 2, que resume a percepção dos usuários, auxiliando os autores na interpretação da satisfação dos clientes de acordo com as perguntas presentes no questionário.

Tabela 2

Consolidação das percepções dos usuários

Questionários = 114		PESQUISA DE SATISFAÇÃO – ACADEMIA				
		5	4	3	2	1
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
A	Equipamentos Novos	42	39	6	19	8
B	Equipamentos suficientes	58	28	1	16	11
C	Limpeza e organização	100	11	2	1	
D	Sonorização/ desempenho	56	12	30	9	7
E	Climatização e iluminação	61	28	13	7	5
F	Qualidade do atendimento	70	18	5	11	10
G	Quantidade de instrutores	28	17	5	7	57
H	Assistência dos instrutores	41	31	9	20	13
I	Valores dos planos	72	25		12	5
J	Horário de Funcionamento	89	17	1	5	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4 Classificação e priorização das causas hipotéticas

Determinado as principais causas aparentes para insatisfação dos usuários, foi aplicado o cálculo do *Ranking* Médio da Escala *Likert* (RM) para classificar os mesmos, considerando os seguintes critérios adaptados para a realidade do trabalho, onde: 1~1,9: Grau de Inconformidade Alto; 2~2,9: Grau de Inconformidade Moderado; 3~3,9: Grau de Inconformidade Baixo; 4~5: Grau de Inconformidade Muito Baixo.

A classificação das causas priorizadas tem por objetivo direcionar os esforços da empresa em analisar os problemas e propor tratativas, levando em consideração os seguintes aspectos adotados: o desvio com grau de inconformidade alto deve ser tratado; moderado pode

ser tratado; baixo pode ser descartado; muito baixo deve ser descartado. A Tabela 3 mostra como as causas foram classificadas após a aplicação do ranking médio.

Tabela 3

Ranking Médio da Escala *Likert* Aplicada

Hipótese	RM
Baixa quantidade de instrutores	2,6
Assistência dos instrutores	3,6
Equipamentos obsoletos	3,8
Equipamentos insuficientes	3,9
Qualidade do atendimento	4,1

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme a tabela demonstra, dentre as causas inicialmente levantadas em entrevista com a equipe gestora, a que demonstrou um grau de inconformidade moderado, partindo da análise das respostas dos usuários entrevistados, foi a “Baixa quantidade de instrutores” apresentando uma nota de 2,6. Portanto, este problema pode ser classificado para uma análise profunda aplicando os 5 porquês.

Existem três causas que apresentaram um grau de inconformidade baixo, sendo elas: “Assistência dos Instrutores”, “Equipamentos obsoletos” e “Equipamentos insuficientes”. Utilizando do critério definido com o ranking médio, tais categorias podem ser descartadas, pois não recebem avaliações negativas em relação à percepção da maioria dos usuários, ficando ao critério dos gestores a tratativa a médio ou longo prazo. Por fim, a causa relacionada à “Qualidade do Atendimento” recebeu uma pontuação acima de 4, sendo considerada com grau de inconformidade muito baixo. Neste caso o desvio pode ser desconsiderado na continuação da análise, pois é um fator que tem pouco impacto do ponto de vista geral dos usuários.

4.5 Técnica dos 5 Porquês

Utilizando dos critérios apresentados acima, optou-se pela priorização do único problema com pontuação aquém de 3 na escala RM, portanto, o desvio classificado como “Baixa quantidade de instrutores” foi ponto de atenção para investigação. Com essa definição, após conversa com os gestores da academia foi possível identificar a causa raiz por trás do problema através de perguntas (P) e respostas (R) utilizando os 5 Porquês, como demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Técnica dos 5 Porquês aplicada

1º Porquê	P1: Por que, na percepção dos clientes, há poucos instrutores na academia?
	R: Porque há poucos professores em horários de maior demanda.
2º Porquê	P2: Por que há poucos professores em horários de maior demanda?
	R: Porque a academia tem somente 2 instrutores efetivos nesse horário.
3º Porquê	P3: Por que a academia tem somente 2 instrutores efetivos nesse horário?
	R: Porque há poucos profissionais no mercado da cidade.
4º Porquê	P4: Por que há poucos profissionais no mercado da cidade?
	R: Porque muitos dos formados em educação física não possuem o CREF (Autorização pelo Conselho Regional de Educação Física).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a aplicação da ferramenta, pode-se conferir que a causa raiz para a baixa quantidade de instrutores na academia é o fato de que os profissionais formados na área não possuem o registro exigido para atuar na área, o que demonstra uma possível falta de perspectiva imediata dos educadores físicos em atuar nas academias, gerando carência de profissionais para absorção deste tipo de mercado.

Com base na causa raiz, foi elaborado em conjunto com os proprietários da academia um plano de ação utilizando o método 5W2H. Após explicação do conceito do plano de ação para os proprietários, o passo seguinte foi elaborá-lo como uma proposta para mitigar/solucionar a causa raiz do problema que mais impacta a academia. O Quadro 2, representando a proposta de plano de ação para mitigar e, em médio prazo, solucionar o problema.

Quadro 2 – Proposta de Plano de Ação

O quê	Criar um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para os funcionários da academia, de acordo com sua função.	Implementar orientações audiovisuais na academia para consulta dos alunos.	Realizar orientações sobre novos equipamentos através de lista de transmissão por meio das redes sociais	Firmar parcerias com instituições de ensino para absorver profissionais recém-formados com interesse em atuar no ramo.	Criar sistemática para avaliação de desempenho e feedback contínuo dos empregados.
Quem	Proprietário	Gerente, atendentes e equipe de instrutores	Gerente e equipe da recepção	Proprietário	Proprietário
Quando	Set./2022	Julho/2022	Julho/2022	Nov./2022	Dez./2022
Onde	Academia	Academia	Mídias sociais	Faculdades do Município	Academia
Porque	Para evolução do atendimento dos empregados.	Para autonomia dos alunos em relação aos exercícios.	Para atualizar os alunos sobre quaisquer mudanças no ambiente da academia.	Para desenvolver profissionais que atendam o perfil da academia.	Para criar um sistema de meritocracia dentro do ambiente de trabalho.
Como	Utilizar ambientes virtuais com treinamentos gratuitos em relação aos temas de Educação Física e Atendimento ao Público.	Acessar sites com conteúdo gratuito para criação de uma playlist na TV, ou gravar as orientações com os próprios professores da academia.	Criar grupos ou lista de transmissões nas redes sociais com os alunos, e realizar atualizações semanais sobre qualquer novidade que esteja acontecendo, como promoções, novos equipamentos, etc.	Entrar em contato com os reitores das instituições de ensino da cidade para rodas de conversa, treinamentos e palestras sobre a atuação da educação física em academias.	Contratar uma consultoria especializada em Recursos Humanos (RH) para implementar essa sistemática com os empregados.
Quanto	Sem custo	Sem custo	Sem custo	Sem custo	Em torno de R\$350,00 a hora

Fonte: Elaborado pelos autores.

As ações propostas no plano visam tratar de maneira preventiva e corretiva, os efeitos negativos que a carência de profissionais provoca quando se trata de suporte ao aluno, principalmente nos horários de maior demanda que compreendem o período da manhã e noite. As ações foram pensadas com base no “sintoma”, que indicou a falta de profissionais atuantes no mercado com CREF (premissa para efetivação na academia). Esta causa foi considerada uma limitante externa, não estando no controle da empresa a capacidade para resolução a curto prazo, o que levou os participantes levantarem tratativas internas e que poderiam otimizar o suporte ao aluno, mesmo com equipe técnica reduzida.

A aplicação de ferramentas da qualidade em empresas de grande e médio porte aparece frequentemente na literatura e em trabalhos acadêmicos. Elas são capazes de facilitar os desdobramentos e classificar problemas, facilitando a tomada de decisão com objetivo de reduzir perdas, aumentar lucros, melhorar os processos produtivos e serviços oferecidos, mostrando bastante eficácia em sua aplicabilidade em micro e pequenas empresas (VENANZI et al., 2020).

Ao fazerem uso do diagrama de Ishikawa e plano de ação em uma microempresa na área de comércio, Silva, Trombine e Correa (2019), comprovaram a eficácia de sua

aplicabilidade ao detectar e propor medidas tratativas para problemas de atrasos nas entregas, manutenção inadequada e falta de controle nas demandas. Em uma pequena empresa voltada à área têxtil, Venanzi *et al.* (2020) demonstram que o uso do diagrama também foi essencial na visualização e análise de não conformidades detectadas no processo de fabricação e montagem de peças, porém os autores apontaram a necessidade de utilização de outras ferramentas para uma análise mais completa e minuciosa. Para os autores supracitados, o uso das ferramentas da qualidade deve ser feito com cautela, pois correm riscos de sofrerem irregularidades em função do controle inadequado dos processos.

Contudo, apesar das ferramentas serem amplamente utilizadas em empresas de diversos ramos na literatura, existem poucos trabalhos com um nicho específico voltado para academias de pequeno porte. Demonstra-se, portanto, que é uma área com várias oportunidades de estudo e aplicação de conceitos oriundos da administração, como afirmam Lima, Bezerra e Oliveira (2022). A partir da análise dos resultados obtidos, percebe-se que a investigação da causa raiz, partindo do pressuposto levantado inicialmente (evasão de alunos iniciantes) foi alcançado pela falta de profissionais capacitados no ramo, e que tenham o CREF para atuarem em academias. Tal análise partiu da confirmação por meio de pesquisas com os usuários da academia, que apontaram, principalmente, fatores ligados à categoria mão de obra, abordada no diagrama de Ishikawa.

A ferramenta supracitada foi utilizada em pesquisas desenvolvidas com empresas do mesmo nicho, demonstrando sua aplicabilidade e funcionalidade quando se trata não apenas de levantar causas, mas também como ferramenta facilitadora na hora de agir de modo preventivo aos problemas e obter efeitos mínimos. Segundo Dias (2019), o diagrama de Ishikawa é uma ferramenta simples, de fácil construção, mas efetiva na solução de problemas, pois permite indicar e analisar de maneira detalhada as potenciais causas de variação do processo ou da ocorrência de um fenômeno, bem como a maneira que tais causas interagem entre si.

Jesus e Oliveira (2018) identificaram em suas pesquisas realizadas em ambiente de academia de ginástica, que fatores ligados à infraestrutura e instalações físicas possuem maior influência quando se trata de fidelizar clientes e garantir sua satisfação. Ao aplicarem o diagrama de causa e efeito a partir das avaliações de seus clientes, os autores constataram que a categoria “meio ambiente” reunia o maior número de insatisfações dos usuários, dentre os quais contavam com a falta de estacionamento adequado, horários de funcionamento e climatização.

Após a análise da percepção dos clientes de uma academia, Freire (2021) constatou que havia ao menos três principais gargalos que causavam um efeito negativo na avaliação de seus usuários. Ao aplicar o diagrama como método de definir problemas e analisar suas respectivas causas, o autor avaliou que diferentes causas tinham impacto direto no descontentamento do público com os serviços prestados (localização de equipamentos, conservação de equipamentos e demora na resolução das reclamações).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar a aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade em uma academia de ginástica de pequeno porte, situada na cidade de Parauapebas-PA. Este processo de avaliação ocorreu por meio da análise das percepções e do nível de satisfação dos clientes em relação a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa. Diante do panorama levantado, nota-se que a avaliação das necessidades e do nível de satisfação dos seus clientes está intimamente relacionada com as exigências de consumo atendidas pelas empresas.

Na construção do diagrama, o fator principal que indicava deficiências no serviço prestado estava ligado à categoria mão de obra, vinculados à pouca quantidade de instrutores que realizam atendimento aos alunos. Outros fatores avaliados como infraestrutura, qualidade do atendimento prestado pela equipe, quantidade de equipamentos disponibilizados no salão ou o estado de conservação destes equipamentos possuem pouco impacto negativo na avaliação dos clientes da academia. A média satisfatória dos itens pertencentes a categoria meio ambiente, máquina e medida, por exemplo, demonstram uma percepção positiva tanto sobre os equipamentos e instalações, quanto sobre a receptividade da empresa para com seus clientes.

Portanto, com a intenção de contribuir com o desenvolvimento de trabalhos futuros, levando em consideração o curto prazo para a execução do estudo completo, são apresentadas sugestões para pesquisas abordando temas pertinentes para o controle e melhoria da qualidade como: a) gestão de pessoas e avaliação de desempenho com funcionários da academia de ginástica; b) análise do perfil de clientes em academias para planejamento estratégico; c) adesão de clientes na academia após aplicação de estratégias de *marketing*; d) desenvolvimento do ciclo PDCA e aplicação do 5S para uma análise mais completa voltados a outros aspectos específicos; e) desenvolvimento de pesquisas com um maior número de academias de ginástica no município para comparar os resultados.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. F.; RIBEIRO, G. S. Aplicação das ferramentas da qualidade como melhoria da produção: um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 22, n. 2, p. 128-141, 2021.

ARAÚJO, A. L. S. **Implantação das ferramentas 5S e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB**. 2018. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total** (no estilo japonês). 9 ed. Nova Lima, MG: Editora Falconi, 2014.

CALESCO, V. A.; BOTH, J. Escala de avaliação da qualidade dos serviços prestados por academias de ginástica (QUASPA). **Journal Of Physical Education**. Londrina, v. 30, p. 01-14. Nov. 2019.

CORREA, M. M.; PEDROSO, C. A. M.; SILVA, V. H. R.; Miranda, Holanda, Y. B. O perfil dos gestores das academias de ginástica de pequeno, médio e grande porte da cidade do Recife-PE. **Revista Intercon. Gest. Desport**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. (254-274), dezembro, 2017.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P.; BOUER, G.; FERREIRA, J. A.; MIGUEL, P. A. C.; SAMOBYL, R. W.; ROTONDARO, R. G. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLEMENTE, J. Estudo de Caso x Casos para Estudo: esclarecimentos acerca de suas características. In: Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, 7., 2012 Caxias do Sul-RS. Anais eletrônicos... Caxias do Sul-RS, 2012.

DIAS, B. L. **A aplicação do diagrama de ishikawa no mapeamento de processos e a gestão das operações de construção realizadas por uma companhia de engenharia de construção**. 2019. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Militares, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2019.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. 5. ed. Santa Fé: Cengage Learning Editores, S.A, 2010.

FERREIRA, S. S. S. **A percepção feminina em relação ao uso de oficinas mecânicas**. 2020. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal Rural da Amazônia, Parauapebas, 2021.

FREIRE, T. M. S. **Identificação dos atributos da qualidade mais relevantes em relação à percepção dos clientes em uma academia de ginástica e proposição de medidas de intervenção: um estudo de caso**. 2021. 75 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

FURTADO, R. P. Convívio social, Diversão e Entretenimento como valor de uso e promessa nas Academias de ginástica híbridas. **LICERE**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 1-26, 2008.

FURTADO, R. P. Do *fitness* ao *wellness*: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. **Pensar a Prática**, v. 12, n. 1, p. 1-11, jan. /abril, 2009.

HANINI, M. M. M. **Análise do mercado fitness no brasil durante a pandemia do covid-19**. 2021. 32 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Pampa, Sant'ana do Livramento, 2021.

JESUS, P. C.; OLIVEIRA, H. A. **Identificar problemas e propor melhorias com o propósito de fidelizar os clientes em uma academia por meio de técnicas de qualidade: um estudo de caso**. 2018. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Faculdade de Capivari, Santa Catarina, 2018.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto – os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 2009.

LIMA, J.; BORDGNON, J.; ZAGO, E. A.; BONDAN, L. E. Estratégias e tendências gerenciais na gestão de academias: O perfil dos coordenadores e das academias em videira. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. São Paulo, v.7, n. 1, p. 106-126, Jan/Abril, 2018.

LE BRETON, D. **Antropologia do corpo**. 4º Ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2016.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. – Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MAIA, P. Qualidade em serviços: Estudo de caso na Academia Bodytech – Unidade Norte Shopping -Rj. *In: Congresso nacional de excelência em gestão*, 11. 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2015.

MARIANI, C. A. **Gestão pela qualidade e produtividade: curso de graduação em administração**. Apucarana: Faculdade de Apucarana, 2005.

MENEZES, Afonso Henrique N.; DUARTE, Francisco R.; CARVALHO, Luís O.; SOUZA, Tito E. S. **Metodologia científica teoria e aplicação na educação a distância**. Petrolina-PE: Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.

PALADINI, E. P. *et al.* **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. São Paulo: Elsevier, 2012.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, R. R.; PACHECO, I. B. G.; PEREIRA FILHO, F. Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.9, p. (1-19), setembro, 2021.

SANTANA, R. C. F; OLIVEIRA, I. C. A importância da qualidade na prestação de serviço para pequenos restaurantes. Itumbiara-Go, 2020.

SANTOS, A.; URDAN, A. T.; MANGINI, E. R. A gestão de mudanças como forma de melhoria da qualidade dos serviços de tecnologia da informação. **Revista de Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 1, 2016.

SANTOS, J. A. D. S.; FERREIRA, L. V. S. Psicologia e meio ambiente: plano de ação 5w2h com enfoque no comportamento pró ambiental. **Revista Multidisciplinar De Educação E Meio Ambiente**, n 2, v. 94, 2021.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Relatório especial - O Empreendedorismo e o Mercado de Trabalho**: agosto/2017. Brasília, 2017.

SILVA, A. O. Gestão da qualidade - Introdução da ferramenta PDCA nas academias de ginástica. **Revista Científica**, Fortaleza/CE, v. 9, p. 1-14, 2021.

SILVA, J. R. **Gestão da qualidade: estudo conceitual**. Orientador: Alano Nogueira Matias. 2006. 39 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Faculdade Ciências Sociais e Aplicadas, Brasília-DF, 2006.

SILVA, B.; TROMBINE, J.; CORREA, R. Aplicação das ferramentas diagrama de Ishikawa E 5W2H: um estudo de caso em uma microempresa de móveis no sul de minas. In: **Congresso Brasileiro Sobre Gestão e Ciclo de Vida**, 2020.

SOARES, L. S.; SOUZA, C. A. G.; COSTA, W. R. C.; MARTINS, T. R. O.; COSTA, D. **Proposta de melhoria à redução de tempo de espera nos aparelhos de musculação mediante a utilização de ferramentas da qualidade e da teoria das filas**. *Paramétrica*, Belo Horizonte, v. 12, n. 13, p. 762-774, 2020.

VENANZI, D. et al. Estudo de caso em uma empresa de confecção: aplicação de ferramenta da qualidade. **South American Development Society Journal**. qv. 5, n. 15, p. 192, 2020.