

Aferição organizacional com aplicação de ferramentas da qualidade em academia de ginástica no município de Parauapebas-PA

RESUMO

Este artigo tem por objetivo de analisar a gestão organizacional com a aplicação de ferramentas da qualidade em uma academia de ginástica no município Parauapebas/PA. Sendo realizada uma pesquisa exploratória e descritiva através do estudo de caso com a aplicação do diagrama de Ishikawa e o desenvolvimento de plano de ação. Os resultados apontam para a facilitação da tomada de decisão, redução de perdas, melhorias no processo produtivo e no oferecimento de serviços. Por outro lado, as ferramentas serviram para identificar gargalos como quantidade de equipamentos, qualificação dos instrutores, atendimento as reivindicações. Os resultados apresentam ainda um plano de ações que visa tratar de maneira preventiva e corretiva os efeitos negativos como a carência de profissionais para o apoio ao cliente em horários de maior demanda. Portanto, o uso de ferramentas ligadas a qualidade, possibilita aos gestores da organização a promoção de processos viáveis focados em atender aos requisitos de seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Posicionamento do negócio. Fidelização de clientes. Avaliação administrativa. Serviços especializados. Ações estratégicas.

Ana Paula Sousa Sena

Universidade Federal Rural da
Amazônia, Campus
Parauapebas, Parauapebas,
Pará.

Luan Sousa Freire

Universidade Federal Rural da
Amazônia, Campus
Parauapebas, Parauapebas,
Pará.

Marcelo Costa Borba

Instituto Nacional do Semiárido,
INSA, Campina Grande,
Paraíba.

INTRODUÇÃO

A crescente demanda por inovação nos serviços tem gerado exigências comerciais como a adoção de nova postura frente às atuais ações organizacionais nesse setor (HANINI, 2021). Assim, explorar estratégias e ferramentas administrativas pode ser uma alternativa eficaz para o desenvolvimento e posicionamento do negócio ao buscar satisfazer as exigências dos clientes (SANTANA E OLIVEIRA, 2021). Para Lima (2019), as preferências dos consumidores têm mudado ao longo tempo e a busca pela qualidade nos serviços tem se tornado diferencial competitivo para o aumento na receita (SANTOS e FERREIRA, 2021). Por isso, faz-se necessário o aperfeiçoamento contínuo dos processos, a melhoria dos serviços ofertados e, a satisfação e fidelização de seus clientes (CALESCO; BOTH, 2019; MAIA, 2015).

Em academias de ginástica o processo deve considerar que mudanças no modelo de gestão precisam ser acompanhadas de estratégias que promovam a empresa frente aos demais concorrentes (MAIA, 2015). Para Calesco e Both (2019), o cliente muitas vezes define a qualidade, que, por sua vez, é alcançada através de condutas operacionais para a redução dos custos com produção, aumento da produtividade (SOARES et al., 2020). No entanto, para que o potencial dessas empresas seja atingido é necessário mitigar os possíveis problemas que impossibilitem a adoção de sistema eficaz de gestão e tomada de decisão. As possíveis dificuldades na implementação podem variar desde o entendimento técnico dessas ferramentas por parte dos gestores até a falta de recursos para solucionar os problemas identificados (SANTOS et al., 2021). Com isso, por meio das técnicas de identificação e análise de problemas, propor ações de melhoria que minimizem a ocorrência das não conformidades constatadas, a fim de assegurar maior vantagem competitiva (CALESCO; BOTH, 2019).

Desta forma, propor ações para oferecer os serviços de forma satisfatória ao público passa pela mensuração de indicadores organizacionais. Neste sentido, este artigo tem o objetivo analisar a aplicabilidade das ferramentas de gestão da qualidade em uma academia de ginástica no município de Parauapebas-PA. 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. Sendo realizada uma pesquisa exploratória e descritiva através do estudo de caso com a aplicação do diagrama de Ishikawa e o desenvolvimento de plano de ação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nas áreas do conhecimento, o conceito de qualidade possui diversos pontos de vista, para Santana e Oliveira (2020), trata-se do foco na padronização dos processos e satisfação do cliente. Para Silva (2006), a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor. Em que a satisfação total do consumidor é base de sustentação para a sobrevivência de uma empresa. Já Juran (2009) cita que a qualidade é ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeito, melhor a qualidade. Essa compreensão também pode ser conceituada como um conjunto de práticas pré-ordenadas, com o intuito de direcionar e controlar a qualidade dos processos organizacionais. Logo, é um termo múltiplo, que se baseia em atributos que vão desde o atendimento

das necessidades e expectativas do consumidor aos padrões de eficiência no processo (PALADINI et al., 2012).

Concomitante a isto, surge a Gestão da qualidade que consiste em um instrumento de gestão para a criação de visão sistêmica na organização, alinhando seus conceitos com práticas estabelecidas globalmente. Tal gestão visa à garantia da qualidade dos produtos e a melhoria dos processos a serem aplicados e desenvolvidos dentro de uma empresa. Segundo Santos, Urda e Marchine (2016), uma das metodologias mais indicadas para obter o conhecimento da gestão da qualidade, é através da análise da equipe de colaboradores. A fim de nortear a aplicabilidade da gestão da qualidade. Juran (2009), definiu três atividades estruturantes: planejamento, controle e melhoria da qualidade. Ao definir esses valores, nota-se que a qualidade está diretamente relacionada à gestão de uma organização. Assim como na indústria de produtos ao pensar em programas de qualidade com intuito de mensurar o desempenho do trabalho empregado nos processos e no fornecimento de serviços.

Serviços são atos intangíveis prestados por pessoas, e que acabam sofrendo influências dos colaboradores e clientes. De acordo com Pereira, Pacheco e Pereira Filho (2021) esses atos contribuem para a formação do padrão de qualidade e a cultura organizacional. Assim sendo, é notório a influência do cliente sobre fatores como eficácia, eficácia ou qualidade de um produto ou serviço. Sendo a garantia da satisfação do cliente o principal motivo pelo qual uma organização adapta seus processos visando à qualidade (CALESCO; BOTH, 2019). Para Campos (2014), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

Santos, Urda e Marchine (2016) apontaram três principais dimensões para a qualidade em serviços: i) qualidade física, relacionada aos aspectos físicos que envolvem o serviço prestado; ii) qualidade corporativa, relacionada à imagem e o perfil da empresa; iii) qualidade interativa, pautada na interação entre a empresa e os consumidores, ou mesmo dos consumidores entre si. Já 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 para a correção dos problemas identificados (MACHADO, 2012).

As ferramentas foram estruturadas por volta da década de 1950, onde as próprias empresas passaram por uma intensa transformação com o intuito de discutir a qualidade como fator determinante na aquisição de produtos ou serviços (SOARES et al., 2020). Peinado e Graeml (2007) relatam que Kaoru Ishikawa foi responsável difundir as sete principais ferramentas: Fluxograma de processos; Diagrama de Ishikawa; Gráfico de Pareto; Folha de verificação; Histograma; Carta de controle; e Diagrama de dispersão. Outros exemplos são: O ciclo PDCA; 5 porquês; brainstorming; 5S; seis sigma; Plano de ação 5W2H. O Diagrama de Ishikawa - um dos mais conhecidos, é utilizado na identificação das causas de um problema específico que ocorre na organização (MACHADO, 2012). Ele apresenta linhas diagonais de elementos que fazem parte do cenário, atribuindo fatores a cada uma das sub causas que possam alterar o efeito da diversidade apresentada. Ao longo de sua estrutura, os problemas são classificados em seis tipos diversos: método, materiais, mão-de-obra, máquinas, medidas e meio ambiente. Essa ferramenta foca em ações de melhoria e controle

de qualidade nas organizações, permitindo agrupar e visualizar as causas de origem do problema (SANTANA E OLIVEIRA, 2021).

Já a técnica dos 5 Porquês é uma abordagem científica que ganhou destaque no sistema Toyota de Produção, tendo o intuito de se identificar a causa raiz de um problema (SANTOS e FERREIRA, 2021). Consistindo em questionar o porquê da ocorrência de determinado problema. Este método é construído a partir de perguntas que se iniciam com o porquê o problema está ocorrendo. Para o segundo porquê utiliza-se a resposta do primeiro por quê, e assim sucessivamente até que se tenha definido o problema como um todo. Para Alves e Ribeiro (2021) a construção das cinco etapas desta ferramenta conta com uma visão simples e detalhada: Início da pergunta com uma afirmação do fato que se pretende compreender (o problema); questionar o porquê de a afirmação anterior ser verdadeira; questionar novamente a afirmação anterior; continuar perguntando o motivo até que se não possa mais responder ou perguntar mais porquês.

O plano de ação é uma ferramenta de solução de problemas que prioriza partes mais importantes para a conclusão de um objetivo. Desenvolvida por profissionais da indústria automobilística do Japão, a técnica 5W2H é amplamente utilizada para a construção de estratégias futuras. Consistindo em um plano de ação com tarefas pré-ordenadas, funcionando também como mapeamento de tarefas (SANTOS E FERREIRA, 2021). Para Araújo (2018) a ferramenta possibilita mapear os envolvidos dentro da organização, a função de cada membro e o motivo pelo qual executa tais atividades. Esse método constitui-se de sete principais perguntas, com o intuito de implementar soluções.

Essas ferramentas auxiliam no desenvolvimento de ações de melhoria contínua de produtos e serviços. Tais técnicas contribuem para a definição dos problemas, o foco no planejamento, ênfase nos processos, determinação das prioridades de resolução e orientação sobre o processo de tomada de decisão. Algo que em mundo globalizado e extremamente competitivo, os pequenos empreendimentos devem buscar constantemente um diferencial, algo que as coloquem em posição de destaque quando se trata em garantia de qualidade, desde o atendimento na recepção, instalações e equipamentos ou mesmo a qualificação dos profissionais.

Para Correa et al. (2017) esse cenário também se aplica, por exemplo, a uma academia de ginástica, em que essas ações contribuem diretamente para as preferências das pessoas pelo serviço oferecido. Silva (2021) afirma que a preocupação em se estabelecer estratégias de gestão internas que consolidem e fidelizem os clientes antigos deve ser desenvolvido ao mesmo tempo que se busca a aderência de novos clientes. Paralelo a isso, o que influencia um cliente na permanência em uma academia é a garantia de um serviço guiado, orientado, seguro e eficaz. E que conte com uma infraestrutura bem consolidada para o fornecimento de um serviço de qualidade (CALESCO; BOTH, 2019). 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 modelo de negócio, assim como a necessidade de práticas corporativas para o gerenciamento e manutenção do empreendimento.

Por ser uma organização, uma academia pode ser visualizada e caracterizada como um processo, e dentro dela pode-se perceber a existência de conjuntos

processuais menores, que compõem o fornecimento de serviços. A concepção de um serviço de qualidade demanda atenção as atividades, sempre na busca de melhorias. Ações de controle e de melhorias são necessárias ao gerenciamento com base na qualidade (CARVALHO et al., 2005).

De acordo com Mariani (2005), para gerir uma empresa e definir ações com maior assertividade, faz-se necessário gerir dados com informações geradas na rotina organizacional, com o objetivo de eliminar o empirismo da tomada de decisão. Para isso, existem as ferramentas da qualidade são capazes de proporcionar a coleta, o tratamento e o gerenciamento de processos dentro da empresa.

Nesse contexto, Silva (2021), Soares (2020) e Jesus e Oliveira (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 o uso do diagrama causa e efeito, por exemplo, proporcionou fatores relacionados a manutenção dos padrões de exigências dos clientes, garantias de satisfação e fidelização de clientes, por outro lado, também foi capaz de mapear a insatisfação e os gargalos na gestão. Ainda conforme Mariani (2005), tais ferramentas se tornam úteis depois que as pessoas passaram a praticar e dominar o gerenciamento da rotina de atividades, enxergando os problemas processuais e corrigindo os principais problemas em vistas da melhoria na qualidade e efetividade de seus serviços.

METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida neste estudo compreende uma pesquisa exploratória e descritiva, tendo como finalidade descrever características ou fenômenos dentro da organização. Quanto à abordagem, corresponde a um estudo de caso com análise qualitativa, que, segundo Menezes et al. (2019), necessita observar, registrar e descrever o local do estudo. O ambiente da pesquisa compreende a uma academia de ginástica de pequeno porte na cidade de Parauapebas, cidade do interior do estado do Pará. O foco da pesquisa consistiu na avaliação do ambiente interno e externo com a avaliação do gestor e dos clientes. Conforme Clemente (2012), o método do estudo de caso permite ao pesquisador interagir com as evidências oriundas de visitas de campo, análise documental, observação e entrevistas. 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. Buscando 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 com a finalidade de utilização para melhor análise dos dados coletados. Iniciando com a elaboração do diagrama de Ishikawa para encontrar os principais gargalos do empreendimento. Consoante a Soares (2020), o diagrama possui os seguintes passos: a. Determinar o problema a ser estudado - identificação e definição do efeito (problema) a ser analisado. Ele norteará o desdobramento das causas a serem citadas; b. Relatar sobre as possíveis causas e registrá-las no diagrama; c. Construir o diagrama - agrupam-se as causas nas

categorias “6M”: (mão-de-obra, método, matéria-prima, medida e meio-ambiente), de forma que seja coerente com o problema analisado e o contexto da empresa; d. Analisar o diagrama com a identificação das causas verdadeiras; e. Correção do problema - eliminação das causas aparentes.

Para confirmar as causas (hipóteses) levantadas no diagrama, do ponto de vista externo, foram coletadas e estratificadas dos dados das respostas do questionário através da utilização dos recursos de tabulação por meio de software eletrônico online. Com os dados sociodemográficos e de perfil, aplicou-se a estatística simplificada, 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 (2021). 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.

DESENVOLVIMENTO (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

O local do estudo de caso é uma academia de ginástica de pequeno porte, fundada em 2018 por um casal de empreendedores. Trata-se de uma empresa familiar, com o público-alvo sendo moradores das ruas próximas a sede e de bairros adjacentes. A academia dispõe de serviços na área fitness. Inicialmente era oferecido aos clientes apenas a modalidade de musculação, mas com a expansão da academia e a instalação de novos ambientes, 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, o qual participa de forma ativa da gestão. Conta ainda com gerente, atendentes/recepcionistas que são responsáveis por agendar e monitorar os clientes, fluxo de caixa, agendamentos de aulas, avaliações físicas e nutricionais, e controle dos suprimentos em estoque. O quadro funcional é composto ainda por instrutores estagiários que auxiliam no uso dos equipamentos; educadores físicos que têm a responsabilidades de fazer as avaliações físicas, assim como, coordenam as turmas; nutricionista que realiza acompanhamento em consultas programadas; e um auxiliar de serviços gerais. O proprietário da academia é o responsável pela gestão estratégica, além da parte jurídica e contábil. A gerência direciona as estratégias de vendas e divulgações, das matrículas de novos alunos e renovações, tal como coordena a equipe técnica de instrutores e avaliadores. Também fica a cargo da equipe de atendimento controlar as manutenções corretivas da estrutura física, equipamentos, aparelhos de esteiras, halteres e demais materiais necessários.

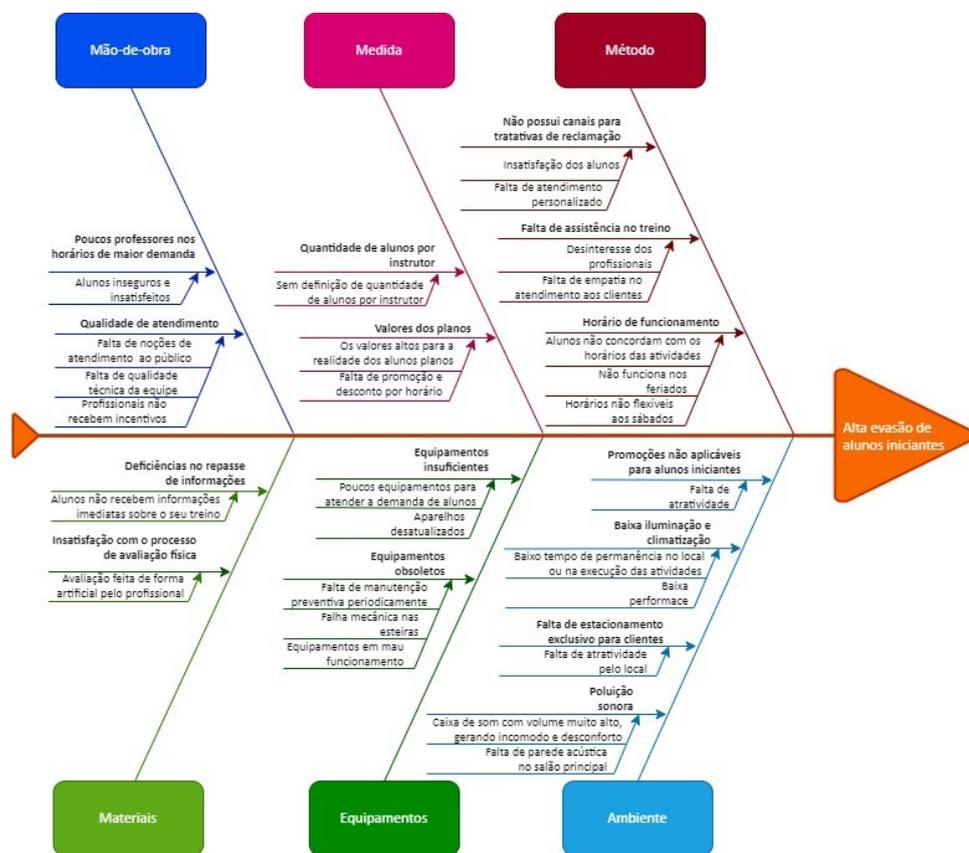
O processo de adesão do cliente se dá com a apresentação das atividades, benefícios e planos, ambiente e instalações da academia. Caso exponha seu interesse, o cliente passa por uma triagem onde são registrados seus dados pessoais, preferencias e experiências, para posteriormente ser encaminhado para a avaliação física. Finalizado, o aluno é devidamente matriculado e já inicia as atividades dependendo do tipo de treino e do plano escolhido. Vale ressaltar que

o cadastro e matrículas de alunos é informatizado, tal como o registro das entradas diárias é liberado ou bloqueado via sistema.

Diagrama de Ishikawa

Após o processo inicial de conversas e entrevistas com o proprietário e gerente 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 brainstorm 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 (2022).

O diagrama foi construído a partir de um processo de análise e identificação de causas primárias e suas respectivas sub causas ou causas secundárias, que influenciam direta ou indiretamente na ocorrência da evasão de alunos iniciantes. Sendo relacionada as causas em seis categorias, a ser descritas por meio da análise individual.

Na causa de mão de obra, verificou-se que a qualidade do atendimento oferecido pela equipe de apoio é um fator decisivo para fidelizar clientes. Nota-

se, que falta melhores noções de atendimento ao público, assim como capacidade técnica, agilidade e proatividade no momento de prestar suporte ao cliente contribui para a insatisfação. Ao mesmo tempo que se verificou o não incentivo financeiro aos colaboradores na captação de clientes. Outro ponto que merece destaque nesta categoria, é baixa quantidade de instrutores aptos a atender os clientes em horários de maior fluxo de pessoas.

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, ocorre falhas no apoio ao aluno na hora do treino, sendo caracterizado como desinteresse e falta de empatia dos profissionais no atendimento. Observa-se ainda que a empresa não disponibiliza canais de diálogo em caso de possíveis reclamações dos clientes.

Com relação a 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 de treinamento com pesos que não atendem as demandas em turnos com maior movimentação. 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 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 tem gerado insatisfação, por estar fora da realidade financeira dos clientes, 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 diário de quantos alunos cada instrutor deve auxiliar.

Para as condições encontradas na categoria ambiente, nota-se que a inexistência de registros de promoções aplicáveis para alunos que estão iniciando. Com relação à fatores físicos como estrutura e instalações, a baixa iluminação, não climatização, sonorização empregada (percebida pelo alto volume) e a falta de estacionamento para clientes, pode gerar a desistência na academia.

Por fim, para o levantamento das causas alocadas na categoria material, nota-se que a avaliação física realizada para direcionar o aluno ao treino estar sendo feita de forma superficial, gerando insatisfação no cliente iniciante. Assim como, ocorre uma deficiência no repasse de informações individuais sobre os resultados alcançados depois de certo período de atividade. Para que a equipe de trabalho pudesse atuar na análise correta das inconformidades 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 (SANTANA E OLIVEIRA, 2020).

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 a 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. A Tabela 1 traz informações sobre as razões que levaram a escolha no empreendimento. Em que a ampla maioria escolheu por fácil localização, seguida por afinidade com pessoas, ambientes e instalações, e valor da mensalidade.

Tabela 1 - Quais razões levaram você a escolher a academia

Variáveis	Percentual
Localização	75%
Valor da mensalidade	2%
Afinidade com pessoas	10%
Ambiente e instalações	9%
Outros	4%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

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 a indicação de amigos ou conhecidos, ou mesmo apontados a atratividade da academia no bairro em termos de custo/benefício e por proximidade com suas residências. Portanto, há uma oportunidade de marketing para absorver uma fatia maior do mercado.

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. Como forma de consolidação das informações levantadas, foi elaborado o Quadro 1, que resume a percepção dos usuários, auxiliando os autores na interpretação da satisfação dos clientes de acordo com as perguntas presentes no questionário.

Quadro 1 – Consolidação das percepções dos usuários

Questionários	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Equipamentos Novos	8	19	6	39	42
Equipamentos suficientes	11	16	1	28	58
Limpeza e organização	0	1	2	11	100
Sonorização/ desempenho	7	9	30	12	56
Climatização e iluminação	5	7	13	28	61
Qualidade do atendimento	10	11	5	18	70
Quantidade de instrutores	57	7	5	17	28
Assistência dos instrutores	13	20	9	31	41
Valores dos planos	5	12		25	72
Horário de Funcionamento	2	5	1	17	89

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

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), considerando os 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: o grau de inconformidade alto deve ser tratado; moderado pode ser tratado; baixo pode ser descartado; muito baixo deve ser descartado. A Tabela 2 abaixo mostra como as causas foram classificadas após a aplicação do ranking médio.

Tabela 2 – 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 (2022).

Conforme a Tabela 2, dentre as causas levantadas em entrevista com a equipe gestora, a que demonstrou um grau de inconformidade moderado 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 por quês.

Existem três causas que apresentaram um grau de inconformidade baixo: 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 no 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.

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, identificou-se a causa raiz por trás do problema através de perguntas (P) e respostas (R) utilizando os 5 Porquês, ver Quadro 2.

Quadro 2 - 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 (2022).

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 atuarem 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. O Quadro 3, representando a proposta de plano de ação para mitigar e, em médio prazo, solucionar o problema.

Quadro 3 – 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. de 2022	Jul. de 2022	Julho/2022	Nov. de 2022	Dez. de 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	Criar grupos ou lista de transmissões nas redes sociais com os alunos, e realizar atualizações semanais sobre qualquer novidade que esteja	Entrar em contato com os reitores das instituições de ensino da cidade para rodas de conversa, treinamentos e palestras sobre	Contratar uma consultoria especializada em Recursos Humanos (RH) para implementar essa sistemática

		academia.	acontecendo, como promoções, novos equipamentos, etc.	a atuação da educação física em academias.	com os empregados.
Quanto	Sem custo	Sem custo	Sem custo	Sem custo	Em torno de R\$350,00 a hora

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

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 nos horários de maior demanda - manhã e noite. As ações foram pensadas com base no indicativo da falta de profissionais com CREF (Conselho Regional de Educação Física, premissa para efetivação na academia. Esta causa foi considerada uma limitante externa, não estando no controle da empresa.

A aplicação de ferramentas da qualidade em empresas de médio e grande porte aparecem 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 eficácia relação a 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 (2020), comprovaram a eficácia de sua aplicabilidade ao detectar e propor medidas para problemas de atrasos nas entregas, manutenção inadequada e falta de controle nas demandas. Em uma pequena empresa Venanzi et al. (2020) demonstram que o uso do diagrama também foi essencial na visualização e análise de não conformidades detectadas nos serviços. No entanto, esses autores apontaram a necessidade de utilização de outras ferramentas para uma análise mais completa e minuciosa (VENANZI et al. 2020). 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 (VENANZI et al. 2020).

Discussões

A partir da análise dos resultados obtidos, percebe-se que a investigação da causa raiz, evasão de alunos iniciantes foi alçado 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, que apontaram fatores ligados à categoria mão de obra, abordada no diagrama de Ishikawa. Essa ferramenta 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 de modo preventivo aos problemas. Para Dias (2019), o diagrama de Ishikawa é uma ferramenta simples e de fácil construção, por outro lado, bem efetiva na solução de problemas ao permitir 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 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 constatou-se que a categoria ambiente reunia o maior número de insatisfações dos usuários, dentre os quais a falta de estacionamento adequado, horários de funcionamento e climatização. Freire (2021) constatou que havia ao menos três gargalos que causavam efeito negativo na avaliação de seus usuários e que tinham impacto direto no descontentamento do público com os serviços prestados - localização de equipamentos, conservação de equipamentos e demora na resolução das reclamações.

Outras pesquisas com a mesma linha de atuação identificaram em seus resultados causas diferentes para os problemas relatados em outras empresas do ramo de academias. Pode-se considerar vários fatores para essa divergência entre estudos, como localidade, perfis sociodemográficos do público, posição da empresa no mercado, entre outros. A diferença dos trabalhos supracitados com o estudo presente consistiu na investigação da ocorrência da causa, pois foi utilizada a ferramenta dos “5 por quês” como complemento da análise feita com o diagrama de Ishikawa.

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 relacionada com as exigências de consumo atendidas pelas empresas. A garantia da qualidade de um produto ou serviço depende de experiências positivas e expectativas alcançadas, diretamente vinculadas a fatores internos.

O uso de ferramentas ligadas a qualidade, possibilita aos gestores de toda e quaisquer organização a promoção de processos viáveis que foquem em atender de maneira consistente aos clientes. Gerando com isso, o aumento de sua satisfação, fidelização e ganhos financeiros. Assim, o emprego das ferramentas proporcionou análises eficazes para o planejamento, controle e melhoria da qualidade. Ao possibilitar a empresa de avaliar quais atributos são ligados à qualidade. Fazendo conexão com a 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, atendimento, equipamentos influenciam negativamente na avaliação dos clientes.

Estatisticamente, a média satisfatória dos itens pertencentes a categoria meio ambiente, máquina e medida, demonstram uma percepção positiva tanto sobre os equipamentos e instalações, quanto sobre a receptividade da empresa para com seus clientes. Em contrapartida, as causas abordadas em mão de obra e método, obtiveram as menores médias. Já a baixa quantidade de instrutores está diretamente ligada à carência de profissionais no mercado municipal. Desse modo, o preparo e qualificação da equipe faz-se necessário, ao direcionar esforços em prestar atendimento individualizado.

Frente ao exposto, as oportunidades de melhorias para a academia devem ser geradas tendo em vista que a localização e o custo-benefício são pontos

fortes significativos nesse ramo de atividade. Vale ressaltar que o interesse da empresa para o desenvolvimento desta pesquisa consolida uma ação importante para a mudança organizacional. Por fim, com a intenção de contribuir com o desenvolvimento de trabalhos futuros, 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 à outros aspectos específicos; e) Desenvolvimento de pesquisas com um maior número de academias de ginástica no município para comparar os resultados.

Organizational benchmarking with the application of quality tools in a gym in the city of Parauapebas-PA

ABSTRACT

This article aims to analyze the organizational management with the application of quality tools in a gym in the city of Parauapebas/PA. An exploratory and descriptive research was carried out through the case study with the application of the Ishikawa diagram and the development of an action plan. The results point to the facilitation of decision-making, reduction of losses, improvements in the production process and in the provision of services. On the other hand, the tools served to identify bottlenecks such as the amount of equipment, instructors' qualifications, meeting demands. The results also present an action plan that aims to deal preventively and correctively with the negative effects such as the lack of professionals to support the client at times of greater demand. Therefore, the use of quality-related tools enables the organization's managers to promote viable processes focused on meeting the requirements of their customers.

KEYWORDS: Business positioning. Customer loyalty. Administrative evaluation. Specialized services. Strategic actions.

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.; SAMOHYL, 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.

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.

HANINI, M. M. M. Análise do mercado fitness no brasil durante a pandemia do covid-1. 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.

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.

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.

Recebido: 25/09/2022

Aprovado: 11/07/2023

DOI: 10.3895/rts.v19n57.15977

Como citar:

SENA, A. P. S.; FREIRE, L. S.; BORBA, M. C. Gestão organizacional com aplicação das ferramentas da qualidade para a otimização dos serviços em uma academia de ginástica no município de Parauapebas-PA

Rev. Technol. Soc., Curitiba, v. 19, n. 57, p. 260-277, jul./set., 2023. Disponível em:

<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/15977>

Acesso em: XXX.

Correspondência:

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

