

4 – ESTRATÉGIA

O PDCA NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM ACADEMIAS DE MUSCULAÇÃO NO MUNICÍPIO DE BOM JESUS DA LAPA – BA

RESUMO: A história da musculação é muito antiga. Existem relatos históricos que datam do início dos tempos e que afirmam a prática da ginástica datada desde a antiga Roma com escravos, que aprimoravam seu condicionamento físico para apresentações em arenas com diversas modalidades, chegando ao Brasil por influência norte-americana juntamente com artes marciais. Partindo desse pressuposto, este estudo tem como objetivo geral compreender como o PDCA, uma metodologia da Gestão da Qualidade, pode influenciar nos processos administrativos em academias de musculação no município de Bom Jesus da Lapa - BA, a partir da atuação dos seus gestores. Para tanto, possui como objetivos específicos entender a musculação enquanto processo sócio-histórico, apresentar o ciclo PDCA como ferramenta da gestão, bem como a aplicação de seus instrumentos no desenvolvimento da melhoria contínua e ainda identificar como a implementação do ciclo PDCA pode contribuir na gestão da qualidade, nos processos administrativos, cenário da pesquisa. Em resposta à questão norteadora que inicia esse estudo “de que forma o ciclo PDCA pode auxiliar os processos administrativos em academias de musculação no município de Bom Jesus da Lapa - BA?”, essa pesquisa se justifica pela necessidade de um olhar aos empreendimentos que contribuem diretamente com a qualidade de vida da população por meio de incentivo às práticas de atividades físicas. Para atender aos objetivos propostos, a investigação se caracteriza como descritiva e exploratória, utilizando como estratégia de pesquisa o estudo de caso, explorando dados coletados em entrevistas com atores-chaves através de três fases: 1) pré-análise, 2) exploração de material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A partir da análise proposta, o estudo concluiu que o ciclo PDCA pode ser usado como recurso estratégico pelos gestores, por ser uma ferramenta de fácil aplicação em qualquer empreendimento, desde que seja avaliada a adequação de seu uso para as peculiaridades da operação em implementação.

PALAVRAS-CHAVE: PDCA, Academia de Ginásticas, Gestão de Processos.

ABSTRACT: The history of bodybuilding is very old. There are historical reports that date back to the beginning of time and that state the practice of gymnastics dating back to ancient Rome with slaves, who improved their physical conditioning for presentations in arenas with different modalities, arriving in Brazil through North American influence together with arts. martial. Based on this assumption, this study has the general objective of understanding how PDCA, a Quality Management methodology, can influence administrative processes in bodybuilding gyms in the municipality of Bom Jesus da Lapa - BA, based on the performance of its gestures. To this end, its specific objectives are to understand bodybuilding as a socio-historical process, present the PDCA cycle as a management tool, as well as the application of its instruments in the development of continuous improvement and identify how the implementation of the PDCA cycle can contribute to management. quality, in administrative processes, research scenario. In response to the guiding question that begins this study “how can the PDCA cycle help administrative processes in bodybuilding gyms in the city of Bom Jesus da Lapa - BA?”, this research is justified by the need to look at the enterprises that contribute directly with the quality of life of the population by encouraging physical activity. To meet the proposed objectives, the investigation is characterized as descriptive and exploratory, using the case study as a research strategy, exploring data collected in interviews with key actors. Based on the proposed analysis, the study concluded that the PDCA cycle can be used as a strategic resource by managers, as it is a tool that is easy to apply in any enterprise, if the suitability of its use for the peculiarities of the enterprise is assessed. operation under implementation.

1 INTRODUÇÃO

A História da musculação é muito antiga. Existem relatos históricos que afirmam a prática da ginástica datada desde a antiga Roma. Segundo Capinussú e Costa (1989), Platão criou, em 387 a.C., uma escola em homenagem ao Ateniense Academus, onde eram praticadas diversas atividades lúdicas, daí o nome de “akademia”. As academias, organizadas como ginásios de esportes, tiveram surgimento desde o século passado e foram expandindo-se por França, Estados Unidos e demais continentes, sendo atualmente consideradas, no Brasil, uma presença marcante na sociedade. Segundo Nobre (1999), o termo academia foi estabelecido no Brasil no início da década de 80, ponderando que outros espaços, com este objetivo, já eram utilizados.

O Brasil é considerado o segundo maior mercado de academias do mundo, ocupando também o terceiro no *ranking* de faturamento, com movimentações de mais de U\$2 bilhões de dólares (PORTAL ESTADÃO, 2021; ABA, 2021), atrás apenas de Estados Unidos e Canadá. Assim, embora as academias se mostrem importantes para a saúde e estética, também o são para a economia do país.

Há anos o seguimento de academias de ginásticas vem crescendo no Brasil, se tornando um mercado altamente competitivo, o que exige a implementação de estratégias para se manutenção da sua sobrevivência. Partindo desse pressuposto, vê-se, no Ciclo PDCA (do inglês, Plan, Do, Check, Act; literalmente, planeje, faça, controle e aja), as qualidades essenciais para dar suporte competitivo a esses empreendimentos no mercado de academias. Segundo Barros e Bonafin (2014), o ciclo PDCA é uma ferramenta que planeja, controla e colabora para maior eficiência nos processos organizacionais como um todo.

Nessa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo geral compreender a importância da ferramenta PDCA nos processos administrativos em academias de exercícios físicos e de musculação em Bom Jesus da Lapa-BA; sendo seus objetivos específicos: entender a musculação enquanto processo sócio-histórico; apresentar o ciclo PDCA enquanto ferramenta da gestão, bem como a aplicação de seus instrumentos no desenvolvimento da melhoria continua; e analisar e investigar como a implementação do ciclo PDCA pode contribuir na gestão da qualidade nos processos administrativos no cenário da pesquisa. A problemática do estudo proposta é: de que forma o ciclo PDCA pode auxiliar os processos administrativos em academias de musculação no município de Bom Jesus da Lapa-BA?

Esse projeto se justifica pela necessidade de estudos que abordem essa temática, possibilitando um olhar promissor nos processos administrativos, discorrendo sobre a importância das ferramentas administrativas e suas implementações no ambiente organizacional, tendo como foco os empreendimentos que colaboram com a manutenção da qualidade de vida da população, por meio do estímulo e do incentivo à prática de atividade física. Para o desenvolvimento desse objetivo, algumas medidas foram tomadas e algumas etapas se fizeram necessárias; como a realização de questionários e entrevistas, além de observação e realização de levantamento dos processos que são executados antes e depois do PDCA.

As empresas nas quais a pesquisa foi desenvolvida são de pequeno porte, se tratando de academias de exercícios físicos e musculação, localizadas no município de Bom Jesus da Lapa - BA. A metodologia do estudo foi desenvolvida através de pesquisas bibliográficas de natureza aplicada, de caráter exploratório e análise de conteúdo; de cunho qualitativo; tendo como finalidade, através de levantamento de dados por meio de questionários e entrevistas, perceber se há viabilidade e aplicabilidade da ferramenta no atual contexto das organizações pesquisadas. Para fundamentar e contextualizar esse estudo, utilizou-se autores como Garvin (2002), que discorre sobre a

gestão da qualidade; e Andrade (2003), que trata da ferramenta PDCA de modo específicos, dentre outros.

2 UMA BREVE HISTÓRIA DA MUSCULAÇÃO

Ao longo do tempo, encontramos indícios de práticas de atividades que foram usadas como base para a musculação. Historicamente, a musculação apresenta-se como uma das práticas físicas mais antigas do mundo; Cossenza (1995) afirma que a musculação é um exercício com relatos de que o homem já a executava com utilização de pesos como forma de sobrevivência. Os relatos mais conhecidos dão conta de atividades com início em meio ao cenário da Grécia Antiga; nesse contexto histórico, os atletas e lutadores se apresentavam em espetáculos para o público. Bittencourt (1984) afirma que foi Milon de Crotona, atleta seis vezes campeão dos Jogos Olímpicos na Grécia Antiga, que inspirou os demais para a prática da musculação. É importante citar que os atletas denominados fortes tinham o hábito de treinar com armaduras, objetos e animais sobre as suas costas, como forma de aumentar sua força periodicamente; por exemplo, Milon de Crotona realizava seus treinamentos com objetos pesados para aumentar sua força (Ibidem).

Foi na Grécia Antiga que surgiram os primeiros locais para a prática da musculação, denominados de ginásios. Esses ginásios não tinham apenas objetivo de entreter o público, eles também levantavam fundos para a caridade e para os proprietários dos locais, cujo destino era a manutenção dos aparelhos, como pistas de corrida, locais para saltos, arremessos e lutas, cenário de apresentações de diferentes modalidades. Já no início do século XIX, durante a Revolução Industrial, com suas máquinas e linhas de produção voltadas especificamente para a produção em massa, a musculação foi difundida nas escolas, com o cunho de ensino para a mão-de-obra das indústrias, onde os homens trabalhavam com maquinários pesados e as mulheres nas linhas de produção, além de serviços domésticos.

Nesse cenário, os professores de Educação Física desconstruíam a ideia de que os exercícios traziam um corpo saudável, focando somente na força adquirida para os trabalhos braçais. Conforme Castellani Filho(1999), a prática da educação física nas escolas idealizava o indivíduo como instrumento para as atividades de caráter monetário. Desse modo, percebe-se que quem lecionaria sobre as práticas da educação física nos espaços de educação também reafirmaria que o trabalho seria mais importante que as práticas de atividades em lazer.

Mais tarde, algumas apresentações, como o Homem Mais Forte do Mundo, em teatros, consolidaram a evolução da musculação. Atletas, como Louis Attila, Eugen Sandow e Charles Samson, contribuíram para que a musculação se tornasse conhecida (Bittencourt, 1984). Eugene Sandow apresentava-se em teatros e circos e, em 1887, foi prestigiado pelo Príncipe de Gales com uma estátua com 36 diamantes, nomeando-o de Hercules, o que fez aflorar a ambição do público masculino em busca do fisiculturismo. Bittencourt (1984) afirma que ginásios foram abertos por toda a Europa, na época, se tornando o berço dos “homens fortes”, dessa maneira, desencadeando o hábito da prática da musculação por admiradores do esporte. A atividade, no entanto, só ganhou credibilidade no século XX, quando foi regulamentada pela American Athletic Union, criando o evento Mr. América, em que os competidores eram avaliados pelos seus espetáculos de hipertrofia e definição muscular. A criação desse evento representou o auge da prática do fisiculturismo, até então discriminada e desconhecida, também associada à atividade de lazer (ibidem).

A musculação em forma de competição, onde se exibem os músculos, tem como registro oficial da primeira competição o ano de 1901, em Londres (Gianolla, 2002). Também é importante salientar que Eugene Sandow, considerado pai da musculação,

foi o primeiro atleta a organizar uma competição profissional de fisiculturismo, datada de 1902 em Londres. Posteriormente, em 1984, os títulos mais cobiçados passaram a ser o Senhor e Miss Olympia, com a inserção das mulheres em competições que até então predominavam homens; neste modelo, ator Arnold Schwarzenegger foi campeão do Mister Olympia sete vezes (Bittencourt, 1984).

Percebe-se que a musculação perpassa por um vasto caminho para ser reconhecida e estar presente em competições. A história da musculação não tem um começo exato registrado, apenas vestígios de lutas, apresentações e competições que levaram a um denominador comum de estrutura, ocorrendo em vários períodos diferentes. Os espaços que sediavam as exposições e que possibilitavam o treino passaram ser lucrativos devido à alta divulgação de atores, a exemplo de Arnold Schwarzenegger e Sylvester Stallone, contribuindo significativamente para aumentar a procura pelas academias.

2.1 A Busca pelo Mercado Fitness: Saúde e Beleza

O mercado de ginástica sempre esteve em constante evolução e se intensificou mais ainda com a influência dos norte-americanos na década de 80. Furtado (2009) ressalta também que somente na década de 90 as academias vieram trabalhando intensamente no país, passando a oferecer musculação atrelada a outras atividades. Com o passar dos tempos, as academias inovaram, tanto em equipamentos, para aumentar os resultados dos serviços oferecidos, quanto no setor administrativo, com novos modelos de gestão. É importante ressaltar que o processo de urbanização que se deu nesse período, bem como a própria globalização, influenciou a tendência e o modismo na época.

Atrelado às necessidades dos indivíduos de atuar neste novo ambiente, vieram, junto a isso, o comodismo social. As pessoas passaram a utilizar transportes públicos e privados, e a não se alimentar de forma saudável, levando ao aumento nos casos de doenças, como distúrbio cardiovascular e problemas de posturas, devido a drásticas mudanças nos hábitos de vida. Segundo Novaes (1991), neste contexto, a ginástica passou a garantir tanto o objetivo estético, quanto a higiene mental e manutenção da saúde das pessoas. Contudo, ainda um dos principais fatores que levam as pessoas a busca pelo mercado *fitness* são os padrões de beleza propagados pela mídia, principalmente a televisão. O mercado de academias encontrou nesta forma de comunicação o que precisava para sua expansão, incorporando no ideário coletivo uma ideologia de corpos belos e saudáveis.

Devido à vida corriqueira e extensas rotinas de trabalho, as pessoas, além de não se alimentarem de forma adequada, também não praticam atividades de forma regular, ficando com a qualidade de vida comprometida. Para Saba (2001), as atividades físicas podem proporcionar benefícios tanto biológicos, quanto psicológicos, ou seja, proporcionam um corpo e uma mente saudável. É nesse âmbito que a mídia ganha espaço e influencia pessoas à prática de exercícios, reforçando padrões de beleza predominantes.

Uma pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Educação Física (CONFEF, 2004) revelou que a Associação Brasileira de Academias (ABA) possui aproximadamente sete mil academias filiadas, com aproximadamente 5,6 milhões de pessoas frequentando as mesmas. É notório o número de pessoas que buscam as academias e estão dispostas a pagar para se adequarem aos padrões midiáticos, logo, houve uma procura crescente por esses espaços, assim como mudanças nas necessidades desses clientes. Com esse crescimento, o mercado de academia levou os seus gestores a buscarem meios inovadores para permanecer no nicho.

É característico das academias a busca de adaptação para se manter no mercado competitivo, buscando o retorno financeiro que almejam. Para Furtado (2009), os donos de academias modificaram sua ênfase na mera prestação de serviço, transformando-as em empresas que tem como maior intuito o acumula de capital através de técnicas administrativas. A promoção dessa transformação ocorre porque o retorno financeiro é o motor de toda organização que pretende manter-se no mercado, agindo cada vez mais de forma profissional e menos amadora.

Vale ressaltar, que não basta ter um espaço para oferecimento um produto. Este deve ser agradável e bem equipado, com maquinário sofisticado e com aulas diversificadas de boa qualidade, demonstrando o comprometimento com as necessidades dos clientes. Para Verry (1997), o elemento que agrega qualidade a uma academia reside principalmente na aproximação entre clientes e o profissional de educação física, de forma a que ele possa transmitir ao aluno competência, credibilidade e segurança no espaço que este frequenta.

3 GESTÃO DA QUALIDADE

Ao conceito de qualidade não se foi dado definição específica pelo fato de estar relacionado a diferentes situações de cada organização. No entanto, pode-se dizer que a qualidade ou gestão da qualidade passou por três grandes eras: a era da inspeção, a era do controle estatístico da qualidade e, por último, a era da garantia da qualidade. A era da inspeção tem, como marco, um fato histórico, presente ainda na idade média, que foi o sistema implantado por artesãos, que fabricavam seus produtos pensando única e exclusivamente na qualidade. Para Paladini (2021), nessa época, já havia padrões de bens e serviços, pois, mesmo diante de condições inapropriadas de trabalho, era exigida qualidade no produto. Garvin (2002) afirma que a menor das preocupações era em como se fabricavam os produtos, mas em se verificar o produto individualmente. Existia uma necessidade de se buscar confeccionar um produto que agradasse ao cliente, com ausência de defeito, garantindo, assim, que o produto demonstrasse qualidade ao chegar à mão do cliente.

A Segunda era, que corresponde ao controle estatístico, se instaurou devido ao aumento na produção, o que tornou inviável a verificação de um produto por vez, impondo técnicas administrativas para o controle dos processos de qualidade (Maximiano, 1995). Devido à produção acelerada, foram necessárias técnicas administrativas que pudessem analisar o lote de produtos como um todo. Um modelo em que a inspeção ainda prevalecia, mas de forma ampliada.

A terceira era diz respeito à qualidade, inaugurando um novo jeito de produzir, envolvendo todos os departamentos da organização nos processos para a fabricação de um bem. Trata-se de um sistema de garantia de qualidade em um sentido mais amplo, que impede eventuais falhas no processo produtivo e cria as condições para um produto sem defeitos. Segundo Garvin (2002, p.13), “a prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística”, uma vez que qualidade se tornou mais importante que quantidade.

A nova dinâmica econômica, instaurada com a revolução industrial, trouxe consequências para o mercado produtor e consumidor, tornando-o altamente competitivo, com clientes mais exigentes (Garvin, 2002; Marshall Júnior *et al.*, 2012). Tal dinâmica fez com que muitas empresas recorressem à gestão da qualidade para garantir a continuidade de suas atividades. A gestão da qualidade é um tema amplo, que durante a sua evolução incorporou diversos fatores, exigindo mudanças no âmbito organizacional. De acordo com Marshall Junior *et al.* (2012), neste contexto, as mudanças se

tornaram rotineiras e esperadas, deixando de ser exceções, tornando-se essenciais para que haja adaptação ao novo, tanto de forma comportamental, quanto processual. A qualidade é um conceito intrínseco a cada tipo de produto e processo, devendo ser adaptada a cada tipo de realidade organizacional. Marshall Junior *et al.* (2012) enfatizam que diversas situações podem afetar diretamente as organizações, necessitando de adequações em se tratando de qualidade.

3.1 Conceitos e Desenvolvimento Metodológico

A qualidade se faz cada vez mais presente nas organizações, o que torna importante um conceito que abarque suas necessidades. Como atributo de um bem ou serviço, está ligado à satisfação do consumidor, fator essencial para sustentar a base de qualquer empresa. A qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e, por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico" (Garvin, 2002, p. 47).

Para Deming (1990), a qualidade só pode ser definida nos termos de quem avalia, tendo diferentes pontos de vista, que podem variar quando investigada na perspectiva do operário ou na visão do gestor. O modo como a qualidade é conceituada e interpretada em uma organização reflete na forma sobre como é direcionada a produção de seus bens e serviços. Partindo desse pressuposto, vários autores procuram uma definição simples e abrangente para o tema.

A definição de qualidade é a busca para se alcançar a perfeição nas atividades organizacionais, visando satisfazer as exigências dos clientes e, conseqüentemente, chegar à primazia no oferecimento dos serviços. Neste condão, faz-se necessário ressaltar a distinção que existe entre qualidade e qualidade total; o primeiro, em seu sentido mais abrangente, se refere à satisfação do cliente com o produto; já quando tratamos o conceito de qualidade total, sua definição se expande para uma visão mais ampla do negócio, possuindo estreito relacionamento com todos os envolvidos nos processos gerenciais de um empreendimento (Marshall Júnior *et al.*, 2012). Em síntese, o conceito de qualidade pode ser analisado por níveis de importância, mantendo uma relação direta com o que pode ou não ser relevante para os clientes, e com o que pode ser melhorado dentro do processo produtivo.

Deming (1990) é considerado um dos pais do movimento da gestão da qualidade no Japão na década 50, no entanto, seria injusto associar um grande feito apenas a uma pessoa, já que o norte-americano Philip Crosby também teve sua contribuição com o sistema de zero defeito, contribuindo para impulsionar o conceito de qualidade total. Do lado japonês, Ishikawa adaptou a cultura japonesa aos ensinamentos de Deming e Juran.

Sabe-se que as ideias de W. Edwards Deming deram nortes no que diz respeito à qualidade, entre elas está a constância de propósito, que proporciona liberdade para manifestações entre todos que estão envolvidos na produção. Para Marshall Júnior *et al.* (2012), esta constância nada mais é que um gatilho libertador no trabalho e no aprendizado dos envolvidos. Embora a qualidade esteja ligada diretamente com as exigências dos consumidores, tais necessidades tendem a mudar, impondo que as especificações das qualidades sejam flexíveis. Deming (1990) afirmava que a atenção à qualidade não era suficiente, sendo essencial manter o controle estatístico do seu processo, para além da mera inspeção, com o propósito de estar ciente sobre quais pontos deveriam ter mais atenção.

Já Joseph M. Juran foi um dos primeiros a aplicar o conceito de qualidade à estratégia empresarial, em vez de apenas associá-la a estatísticas ou métodos de controles, trazendo ao debate uma parcela importante dos problemas da empresa, quais sejam, os processos de gestão. Ele também identificou três pontos fundamentais que

subdividem a gestão da qualidade: planejamento, controle e melhoria, confirmando que grande parte da negligência sobre a qualidade está nos processos de gestão.

3.2 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas da qualidade são técnicas que identificam e melhoram a qualidade dos processos. Segundo Lobo (2010), também melhoram os produtos e serviços, tendo como objetivo maior analisar, mensurar e propor soluções para problemas neste espectro. As ferramentas são estruturadas com base em conceitos e práticas existentes; de acordo com cada etapa do planejamento, existem determinadas técnicas e ferramentas que visam a obtenção de uma otimização em todo seu processo (Maximiano, 1995).

O processo se inicia com a identificação do problema, a fim de estabelecer uma solução que busque o seu entendimento, em seguida, são aplicadas ferramentas da gestão da qualidade. Neste estudo, apresentaremos algumas alternativas, dando ênfase ao ciclo PDCA, ferramenta influenciadora nos processos de gestão de academias de musculação.

Uma das ferramentas indispensáveis à gestão da qualidade é o Gráfico de Pareto de barras vertical, que facilita a identificação das causas, consequências e efeitos de determinados problemas, permitindo priorizá-los a partir de informações de uma lista de verificações (Marshall Júnior *et al.*, 2012). Neste aspecto, o gráfico de Pareto proporciona resultados melhores com menos esforço, possibilitando, ao gestor, verificar a frequência com a qual cada problema ocorre; uma técnica que permite selecionar prioridades, quando se enfrentam muitos problemas (Maximiano, 1995).

O princípio proposto por Pareto estabelece que os itens significativos de um grupo normalmente representam uma pequena proporção do total de itens desse mesmo grupo. Portanto, é importante ressaltar que, após a construção do diagrama, as causas, que devem ser atacadas, devem eliminar as que contribuem com mais de 80% dos problemas.

Outra ferramenta importante é o Diagrama de Ishikawa. Trata-se de um diagrama que possui o formato de espinha de peixe, tendo por função organizar as causas de um problema prioritário, analisando todos os fatores que envolvem a sua execução. Segundo Maximiano (1995), é a ferramenta que busca estudar os problemas identificados como prioritários pela análise de Pareto, trabalhando em conjunto para priorizar a decisão das melhores soluções (Marshall Júnior *et al.*, 2003). Dessa maneira, a especificidade de um problema pode direcionar, de forma mais simples, a resolução da sua verdadeira causa.

Paladini (2021) aponta que o diagrama de Ishikawa é usado para eliminar as causas negativas que afetam um efeito, intensificando os elementos que atuam de forma positivas. Sendo assim, a ferramenta, ao priorizar o que de fato causa o problema, elimina possíveis causas negativas que não o afetam em nada.

Outra ferramenta de grande valor para a gestão da qualidade total é o Brainstorming. Nesta, uma vez diagnosticado o problema, o propósito é obter o máximo número de ideias, sem críticas preconcebidas no momento que estas surjam, gerando amplo espectro de análises e alternativas para a sua solução. Conforme Trujillo (2003), Brainstorming é um processo de grupo, no qual os indivíduos emitem ideias de forma livre, sem críticas, no menor espaço de tempo possível. Sua estrutura consiste em organizar as ideias em torno de categorias que se dividem em “Cinco Porquês”, método que identifica o problema real através das respostas encontradas em torno dos cinco questionamentos do real motivo de determinado problema estar ocorrendo.

Para o questionamento, utiliza-se o acrônimo 5W2H, no qual o diálogo gira em torno de cinco W (em inglês, *who? what? where? when? why?*; literalmente, quem? o que?

onde? quando? por quê?) e dois H (em inglês, *how? how much?*; literalmente, como? quanto custa?), perguntas que dizem respeito aos principais questionamentos feitos e respondidos ao se investigar um problema ou uma situação (Lisboa; Godoy, 2012). Desta forma, a ferramenta identifica os dados mais importantes a qualquer momento de um projeto, avaliando também o que fazer e porque realizar tais atividades.

Hoje, se pode dizer que a gestão da qualidade é um termo que está no planejamento de cada organização, bem como nos jargões utilizados na administração, independentemente do ramo ou setor. Na abordagem do século passado, a qualidade estava relacionada com os produtos e processos inspecionados ou controlados por um gestor; na atualidade, essa visão ficou ultrapassada. Para Garvin (2002), esta diferença gira em torno do seu relacionamento com as necessidades do cliente, pois já não há tanta importância em fazer o melhor produto ou processo se este não for de encontro ao interesse do consumidor. Neste paradigma, cliente é a razão para o qual todo o processo organizacional deve estar voltado no porvir.

3.3 Histórico e Metodologia do Ciclo PDCA

Oribe (2009) aponta que o ciclo PDCA teve sua primeira aparição em 1939, idealizado por Walter Shewhart, como um processo cíclico, ou seja, que se apresenta na forma de círculo, onde suas fases podem ser refeitas a qualquer momento, em um processo flexível de mudanças contínua. Porém, nessa época, o processo era composto apenas por três fases: especificação, produção e inspeção, de forma que se transfira conhecimento de uma fase para outra, através dos passos, para deixar o sistema mais robusto.

Mais adiante em 1951, Shewhart aprimorou suas ideias, deixando o método mais parecido com o que conhecemos hoje. Sua nova proposta tinha como maior objetivo desenvolver um produto, tomando como base cinco etapas a serem seguidas: projetar o produto, produzi-lo, lançar no mercado, receber *feedback*, utilizando-o para reprojeter os produtos. Essa metodologia se assemelha com o PDCA anterior, por ser apresentada em forma de ciclo, no entanto o teórico passou a utilizá-lo também em processos.

Bezerra (2014) explica que essas ideias chegaram ao Japão através de Deming, sendo bem aceita, porém, com algumas ressalvas. As siglas da metodologia, quando era traduzida para o idioma japonês, deixavam-na com caráter passivo e não reativo. Foi Ishikawa que propôs a tradução da metodologia para sigla em inglês *plan, do, check, act*, significando literalmente: planejar, fazer, checar e agir. Hoje, a metodologia continua a sofrer mudanças por cada autor que tenta melhor adequá-la aos seus processos ou ao contexto em que esta está inserida, porém sua essência continua a mesma.

De acordo com Agostinho, Silva e Furmaniková (2016), a abordagem pode ser considerada um processo sem fim, podendo haver infinitas possibilidades, mesmo a partir de um círculo completo, a fim de aprimorar processos. O ciclo pode ser revisado e rodado quantas vezes forem necessárias, evoluindo os processos com novas demandas. Cada uma das letras do ciclo PDCA, se referindo a uma palavra da língua inglesa, simboliza uma etapa que precisa ser executada para se seguir adiante na aplicação do método. Segundo Vieira Filho (2019), o ciclo PDCA consiste em: PLAN (Planejar): a primeira fase, expressa pela letra P (planejar), é a mais importante, porque desencadeia todo o processo do ciclo. A eficácia de qualquer processo se dá por um bom planejamento, bem determinado e detalhado, que delegará às fases seguintes as demais tarefas. A fase PLAN só será realizada da forma esperada se todos, que estiverem envolvidos no processo, não incorram em falhas na comunicação.

De acordo com Campos (2004), essa fase se subdivide em cinco etapas: (a) identificação do problema: confrontando um efeito indesejado, devido a um conjunto de causas; (b) estabelecimento de metas: definindo onde se pretende chegar, a partir de três partes, a saber, objetivo gerencial, prazo e valor; (c) análise do fenômeno: escrutínio detalhado do problema, comparando-o com os dados coletados; (d) análise do processo: selecionando as possíveis causas para o problema através de suas características mais representativas; (e) plano de ação: identificação do curso de procedimentos que deverá ser seguido.

DO (Fazer) é a segunda fase da metodologia, expressa pela letra D, momento de fazer acontecer o que foi planejado na fase anterior. Esta etapa, segundo Campos (2004), se subdivide em duas partes: (a) treinamento: onde o plano é compartilhado com os envolvidos; (b) execução da ação: quando o plano é operacionalizado, com revisões periódicas, para que se mantenha o controle dos possíveis problemas de implementação. CHECK (checar) é a terceira fase, expressa pela letra C, onde são feitas verificações dos resultados coletados para saber se o trabalho está sendo realizado da forma como foi planejado (Campos, 2004). É neste ponto do processo que encontramos erros e falhas, que precisarão ser corrigidos. Por fim, em ACT (agir), quarta fase, expressa pela letra A, são feitas as correções dos erros e falhas encontrados ao longo dos passos, para que assim haja uma padronização de ações (ibidem), se reiniciando o Ciclo PDCA, o que leva a um processo de melhoria contínua. O ciclo é uma ferramenta bastante utilizada por grandes empresas devido aos retornos positivos (Campos, 2004), permitindo controle dos processos com qualidade, assim como sua melhoria contínua, bem como dos produtos. Segundo Quinquilo (2002), a melhoria contínua ocorre, pois os processos são reiterados e sem limites temporais, ocorrendo de forma recorrente. Desse modo, o aplicador da metodologia, ao modificar o processo para que este melhor se adeque à organização, proporcionando também o aperfeiçoamento daquilo que pode já ser considerado como sendo de boa qualidade. Conclui-se, desta forma, que o Ciclo PDCA tem como função estratégica apresentar diagnósticos, análises e prognósticos dos problemas nos processos produtivos de bens e serviços, mostrando assim onde se deve modificar/renovar e ou paralisar uma atividade.

4 METODOLOGIA

Esta investigação adotou uma abordagem qualitativa (Lakatos; Marconi, 2011), que possui como principal objetivo a análise de fenômenos, dando ênfase à sua qualidade, considerando cada dado coletado (entrevistas, relatos de experiências, imagens) de forma individualizada, atentando para sua subjetividade. Sua natureza é exploratória, uma vez que busca entender se um fenômeno está presente em determinada organização, se concentrando no detalhamento das informações, com a utilização de diferentes técnicas, que visam apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato (ibidem). Quanto aos fins, se classifica como descritiva, uma vez que se pretende analisar como o ciclo PDCA pode auxiliar os processos administrativos em academias de ginástica no município de Bom Jesus da Lapa/BA.

A pesquisa foi executada em três etapas. Inicialmente, fez-se o levantamento bibliográfico, no qual buscaram-se informações para embasar teoricamente a investigação (Santos, 2000; May, 2004). Na segunda etapa da pesquisa, foram feitas entrevistas semiestruturadas, por se tratar de um procedimento que é “mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais” (Minayo, 2001, p. 57). Deste modo, foi possível entender como o ciclo PDCA pode auxiliar os processos administrativos em academias de ginástica no município de Bom Jesus da Lapa - BA, principalmente, verificando se os proprietários têm

conhecimento sobre essa estratégia de gestão e se existe a possibilidade de implementação do ciclo no seu negócio (Rees, 2008).

As entrevistas foram realizadas com uma amostra por conveniência da população investigada. Trujillo (2003) relata que essa modalidade não necessita de cálculo amostral, o que permitirá a análise de forma mais minuciosa do fenômeno estudado, pois “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado” (Minayo, 2001, p. 21). A entrevista semiestruturada proporciona ao “entrevistador uma fácil captação de informação, uma vez que os participantes falam livremente” (Roesch, 1999, p.159). Desse modo, a entrevista privilegia a obtenção de informação através da fala do indivíduo, revelando condições que permitem ao entrevistador ir além de sua fala.

Com o objetivo de responder ao problema e os objetivos, através dos dados previamente analisados, esta pesquisa desdobrou as informações coletadas em categorias agrupadas, sendo a melhor opção, quando se trata de análise de conteúdo. Este método é a melhor opção para estudar valores, opinião, atitude e crenças, ou seja, dados qualitativos. Bardin (1977) ressalta a importância de manter o rigor em utilizar a análise de conteúdo, uma vez que pode ultrapassar as incertezas sobre o que se está pesquisando; a partir daí, o analista terá resultados significativos, podendo propor inferência acerca dos objetivos previstos.

4.1 Cenário da Pesquisa

Bom Jesus da Iapa é um município brasileiro localizado no interior do estado da Bahia, na região Nordeste, estando à distância de 796 km ao Oeste da capital Salvador. A cidade é conhecida principalmente por sua historicidade e reconhecida por localizar a 7ª maravilha do Brasil, a gruta do Bom Jesus, e sediar anualmente a 3ª maior romaria do país. Segundo o IBGE (2022), o município tem mais de 70 mil habitantes e 1.243 mil empresas atuantes.

Nesse contexto, buscou-se diversidade referente aos bairros onde se localiza cada academia. Vale ressaltar que os sujeitos centrais desse estudo são os gestores das respectivas instituições. Para tanto, foi feito um mapeamento dos locais que se caracterizam como espaços de musculação, assim selecionando 06 academias para se obter uma amostra satisfatória para a coleta dos dados.

4.2 Análise e Interpretação de Dados

A análise de conteúdo pode ser aplicada com formas de análise utilizando diferentes técnicas, que, dependendo da intencionalidade do pesquisador, podem adotar procedimentos que se relacionem com critérios semânticos, estatística do discurso, ou a busca de inferências por meio da identificação objetiva de características das mensagens, para um contexto social específico (Weber, 1985; Bardin, 1979; Bauer; Gaskell, 2002). Para a interpretação dos registros produzidos a partir das entrevistas, será utilizada a técnica de análise de conteúdo na modalidade temática. Para Bardin (1977), esta modalidade de análise consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objeto analisado.

Como unidade de contexto, pretende-se utilizar gestores e proprietários de academias que estejam instaladas e em pleno funcionamento no município. As unidades de contexto “podem ser obtidas mediante o recurso a dados que explicitem a caracterização dos informantes; suas condições de subsistência; a especificidade de suas inserções em grupos sociais e diversificados etc.” (Franco, 2008, p. 43). A categorização dos núcleos de sentido presentes nas respostas representará a unidade de registro desta

investigação, uma vez que “a unidade de registro é a menor parte do conteúdo, cuja ocorrência é registrada de acordo com as categorias levantadas” (Franco, 2008, p. 41). As categorias trabalhadas estão relacionadas com o nível de compreensão do que vem a ser o ciclo PDCA, a gestação da qualidade e a possibilidade de implementação de ambas as estratégias de gestão dos processos organizacionais.

Por meio das categorias de análise temática do conteúdo, será possível interpretar os conteúdos manifestos nas falas dos entrevistados, pois com “o evidenciamento das unidades de análise temáticas, que são recortes do texto, consegue-se, segundo um processo dinâmico e indutivo de atenção, ora concreta, a mensagem explícita, ora as significações não aparentes do contexto” (Campos, 2004 p. 613), a fim de que sejam feitas inferências sobre o fenômeno analisado (Franco, 2008).

A estruturação dos temas a serem analisados precisa ser organizada obedecendo algumas regras, de acordo com Bardin (1977), que são: Exaustividade (refere-se à deferência de todos os componentes constitutivos do *corpus*); Representatividade (critérios de escolha da amostra que seja representativo da população investigada); Homogeneidade (as mensagens retidas devem ser homogêneas, obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade); Pertinência (significa verificar se a mensagem retida corresponde adequadamente ao objetivo do estudo).

As etapas da análise dos dados, por meio da análise de conteúdo, de acordo com Minayo (2001) e Bardin (1977), são organizadas em fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados; inferência e interpretação. Etapas essas que conferem significação aos dados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para situar a gestão da qualidade, se faz necessário pensar o profissional como sujeito ativo e consciente de seu papel. Tendo como base as necessidades das organizações, o gestor precisa adotar estratégias e ações de forma coordenada e sistematizada, com o objetivo de melhorar, de forma contínua, seus produtos, serviços e processos. Nessa perspectiva, os sujeitos desse estudo são os gestores enquanto personagens determinantes dentro das organizações. Em teoria, atuam como agentes de mudança e transformação do comportamento organizacional, contribuindo assim no desenvolvimento das atividades, definindo e implementando ações corretivas, quando existem desvios ou falhas nos mecanismos de operações dos processos organizacionais.

De acordo com a prefeitura municipal de Bom Jesus da Lapa, existem doze academias registradas no município. Tais empreendimentos possuem alvará de funcionamento e estão em conformidade com as normas técnicas para funcionar. A amostra dessa pesquisa contou com 06 (seis) gestores (identificados pelas letras A a F), que responderam à entrevista semiestruturada. Dividida em 03 blocos, no qual o bloco 1 (um) levantou informações das características sociais e demográficas dos gestores, para melhor conhecimento dos entrevistados.

Quatro (04) dos gestores entrevistados possuem idade entre 35 e 48 anos, fato que determina que esses gestores podem ser inseridos no conjunto de pessoas que possuem o perfil da geração X; uma geração que, de acordo com Battisti e Bavaresco (2013) e Brandão (2020), busca por maior formação acadêmica e profissional, sempre ansiando por aprimoramento pessoal e profissional. Um (01) dos entrevistados possui 28 anos de idade, fato que o caracteriza como sendo da geração Y, Brandão (2020) esclarece que essa geração é mais alinhada com causas sociais e possui muita criatividade. Do total de gestores entrevistados, todos possuem o gênero masculino.

Em sua totalidade os gestores entrevistados possuem graduação e um (01) possui pós-graduação, sendo, portanto, uma amostra que possui um índice elevado de

formação. O bloco 02 do instrumento de coleta registrou o perfil dos empreendedores entrevistados, buscando analisar a formação dos entrevistados, o que motivou os entrevistados a empreenderem, bem como o nível de expansão dos respectivos negócios gerenciados pelos respondentes. Verificou-se que todos os gestores são ao mesmo tempo proprietários ou sócios dos estabelecimentos pesquisados. Quanto à área de formação de cada gestor, 83% dos gestores com nível superior completo possuem bacharelado em Educação Física, o que equivale a 5 dos gestores entrevistados, e 17% não possui formação na área, porém possui pós-graduação em Nutrição de Alimentos.

No questionamento sobre do “que levou o gestor a empreender na área de condicionamento físico?”, em sua maioria, perceberam uma oportunidade para atuarem nesse nicho de mercado. Para Dolabela (1999), o empreendedorismo por oportunidade dá-se de maneira estratégica, pensada e não ocorre de forma involuntária. Deste modo, pode-se inferir que quatro dos entrevistados estão atuando em seus empreendimentos com propósito lógico e pensado. Enquanto dois dos entrevistados atuam por necessidade, fato que pode gerar desvio de foco e de estratégia para o negócio, se por acaso a necessidade venha a se findar; inclusive, porque o empreendedorismo por necessidade pode ocorrer por uma demanda urgente do empresário em auferir renda e não pelo desejo de atuar no negócio.

Esta pesquisa também buscou verificar se os gestores possuem outra fonte de renda e 5 (cinco) dos entrevistados alegaram não possuir, 1 (um) afirmou possuir. Deste modo, é possível inferir que o empreendimento é a principal fonte de renda da maioria dos entrevistados, sendo, portanto, sua fonte de custeio da vida como um todo.

Levantou-se também o grau de expansão dos negócios investigados por meio da pergunta “Sua academia possui filiais?”. Neste ponto, foi verificado que os estabelecimentos não possuem filiais, pois todos os gestores responderam não ao questionamento supracitado, denotando, assim, que as academias que foram objeto desse estudo estão em fase embrionária de implantação do negócio. Negócios que não expandiram para filiais são empreendimentos que possuem potencial de expansão, mas, para que tal expansão ocorra, se faz necessário que o gestor possua uma estratégia que seja capaz de manter o primeiro estabelecimento lucrativo, bem como as demais filiais em pleno funcionamento (Porter, 2004; Santos *et al.*, 2020), sem prejuízo do seu negócio inicial.

Mesmo em se tratando de pequenos negócios, a gestão da qualidade e a gestão de processos são de vital importância para a manutenção das atividades, por conterem técnicas que possuem ferramentas que podem ser aplicadas em todos os tipos e tamanhos de empreendimentos. O bloco 03 (três) buscou levantar informações sobre o nível de conhecimento dos gestores entrevistados sobre gestão da qualidade e ciclo PDCA. As respostas às questões abertas foram organizadas conforme o modelo de análise. O modelo contou com 8 (oito) questionamentos que foram norteadores para a entrevista aberta; os entrevistados responderam de forma livre a cada uma das perguntas e as respostas foram transcritas na íntegra, sendo utilizadas no modelo de análise os trechos relevantes para responder à problemática dessa investigação.

Para entender o nível de conhecimento e desconhecimento dos respondentes, foram utilizadas, dentro da unidade de registro (ciclo PDCA nas academias), categorias de análises específicas. Por meio da análise das falas dos entrevistados, pode-se inferir que quase a totalidade possui desconhecimento sobre o Ciclo PDCA; mesmo o gestor D, que possuía pós-graduação, não se recordava de já ter lido algo sobre o assunto. O gestor que apresentou resposta positiva sobre o conhecimento acerca do tema foi o gestor C, que demonstrou um nível de aproximação sobre o assunto razoável, ao

dizer que sabe que o PDCA é algo que pode ajudar na gestão do seu negócio. O ciclo PDCA é uma ferramenta que pode ser usada para auxiliar os gestores de empresas de todos os tamanhos, independente do seu porte, seja esse pequeno, médio ou grande, sendo capaz de proporcionar maior eficiência na gestão, independente do ramo de atuação (Campos, 2004; Agostinho, Silva e Furmaniková, 2016; Vieira Filho, 2019). Para que o ciclo PDCA seja utilizado como um suporte na gestão, se faz necessário que o gestor possua o mínimo de conhecimento sobre a ferramenta.

Para averiguar a abertura dos entrevistados à implementação do ciclo PDCA em seus empreendimentos, foi questionada a necessidade de aderir a ferramenta e as respostas dos entrevistados foram organizadas na categoria “visão sobre necessidade de implementação”. Por meio da análise do conteúdo das respostas dos entrevistados, pode-se inferir que dois dos gestores, B e C, estão abertos à implementação do ciclo PDCA em seus estabelecimentos, indicando a iniciativa de leitura sobre o assunto, entendida como uma tentativa de busca por mais informações sobre a ferramenta. Os demais entrevistados responderam de forma negativa ao questionamento, podendo-se inferir, por meio da análise das suas respostas, que eles não possuem abertura à implementação da ferramenta em seus respectivos negócios. Observou-se, desta forma, que estes gestores gerenciam seus negócios de forma rudimentar, pela ausência de apreço por buscar novas ferramentas de gestão, que sejam úteis para aprimorar as suas atividades operacionais.

Para investigar o nível de conhecimento dos gestores sobre a gestão da qualidade, foi elencada a unidade de registro “estão da qualidade nas academias”. Conforme Paladini (2011, p. 501) “a empresa que opta pela gestão da qualidade terá uma chance muito maior de estar num processo de melhoria constante”, fato que aumenta a confiança e a satisfação dos clientes, conseqüentemente fortalecendo a imagem da empresa. Por meio das respostas dos entrevistados, percebeu-se que a maioria (04) desconhece a ferramenta e apenas 2 (dois) mostraram um leve entendimento do que foi questionado. Araújo (2007) defende que as empresas que buscam conhecer e utilizar a gestão da qualidade fazem parte do conjunto de empresas que também estão interessadas em aperfeiçoar os processos de melhoria contínua.

Analisando a visão da necessidade de implementação da gestão da qualidade em seus estabelecimentos, por meio dos dados coletados, pode-se inferir que, em sua totalidade, os gestores entrevistados não demonstram interesse em implementar a gestão da qualidade em seus processos de administração. Por mais que teoricamente já se tenha comprovação da validade dos recursos da gestão da qualidade para o aprimoramento da administração de todos os tipos de negócios (Maximiano, 1995; Marshall Júnior *et al.*, 2012; Lobo, 2010), por meio da coleta realizada, foi possível depreender que os gestores se prendem a questões de falta de tempo como empecilho para implementar a gestão da qualidade em seus estabelecimentos.

Ressalta-se que os gestores B e C demonstraram interesse com o tema abordado. De acordo com Garvin (2002), o interesse por buscar informações sobre gestão da qualidade já se traduz em uma iniciativa positiva por parte de quem gerencia pequenos negócios. Sendo, portanto, importante para compreender o papel estratégico que a gestão da qualidade assume na estruturação das empresas. Estes autores acreditam que, para que a gestão da qualidade assuma uma função protagonista na administração do negócio, se faz necessário que os gestores compreendam o objetivo da gestão da qualidade e conheçam seus conceitos, definições e ferramentas.

Para fins de verificar se os gestores estavam abertos à implementação do ciclo PDCA em seus empreendimentos, verificou-se que, em sua totalidade, os gestores não têm abertura, visto que a palavra “não” é um termo recorrente nas respostas. Embora o

gestor C tenha respondido com um sinal de positividade, ao iniciar sua fala, ele conclui dizendo que “por agora não, tenho que conhecer mais, quem sabe fazer um curso específico”, implicando assim em uma postura refratária para adotar o ciclo PDCA em seu negócio. Verificou-se nas falas dos gestores duas barreiras para a implementação do ciclo, a falta de conhecimento sobre seu funcionamento e a ausência de capacidade financeira para a implantação. Bamford e Greatbanks (2005) afirmam que o ciclo PDCA é uma ferramenta de fácil manuseio, sendo, portanto, uma das ferramentas da gestão da qualidade que melhor se adéqua para gerenciar negócios que possuam problemas com a disponibilidade de recursos financeiros. Demonstrando um excelente desempenho em se tratando da razão custo/benefício, ela tem uma grande facilidade de devolver bons resultados contínuos.

Analisando se os gestores estão empenhados em buscar conhecimento sobre o ciclo PDCA, os gestores A, B e C demonstraram interesse em buscar mais informações sobre a ferramenta. Suas respostas possuem termos como “sim”, “pretendo” e “vou”; palavras que denotam afirmação positiva. Os gestores E e F foram enfáticos ao afirmar que não tem interesse em buscar mais informações sobre a ferramenta. Por mais que as ferramentas da gestão da qualidade sejam imprescindíveis para auxiliar atividades e processos organizacionais (Garvin, 2002), percebe-se uma resistência por parte dos gestores em buscar meios que agreguem valores substanciais às suas organizações, por verificar que, na totalidade das repostas, existem termos que denotam dúvida, tais como “mais pra frente, quem sabe!”, “vai que dá certo!”, entre outros.

Para que essa resistência seja quebrada, é necessário que os gestores tenham um nível conhecimento sobre a ferramenta. De acordo com Neves (1995), esta é uma das dificuldades para implementar as ferramentas da gestão da qualidade, pois proporciona resistência não só na gestão da qualidade, mas em qualquer área do conhecimento, principalmente nas organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo visto os aspectos apresentados em resposta à questão problema que norteou essa investigação, tem-se que: o ciclo PDCA pode auxiliar os processos administrativos em seis academias de musculação no município de Bom Jesus da Lapa-BA. Desse modo, depreende-se, através de pesquisa bibliográfica, que buscou conceituar e analisar a evolução histórica das academias, bem como conhecer a musculação como processo sócio-histórico e a gestão a qualidade, com ênfase no ciclo PDCA, que essa ferramenta possui importância significativa, dentro do contexto empresarial da área de exercício físico.

Após a entrevista e análise dos dados, foi possível verificar que os gestores em sua totalidade não possuem conhecimento sobre a ferramenta PDCA e desconhecem a temática da Gestão da Qualidade. Desse feita, ficou claro que os entrevistados gerenciam seus processos de modo aleatório, seguindo o método do empirismo, de forma rudimentar, utilizando nada mais que sua experiência de vida.

Um achado relevante desta pesquisa diz respeito ao fato de todos os gestores entrevistados eram do gênero masculino, que demonstra uma hegemonia deste sexo no ramo de atuação no município pesquisado. Pesquisas futuras poderiam averiguar de forma mais aprofundada a questão da necessidade de se ter mais mulheres gerenciando tais estabelecimentos no município, verificando se esse fenômeno se repete em outras localidades.

Levando em consideração toda a questão da gestão da qualidade e competitividade que envolve esse mercado, saber administrar todos os processos de forma estratégica é fundamental, independente do porte ou ramos do negócio. Os gestores devem sempre se preocupar em minimizar os gastos e aumentar os lucros, sem ignorar a

qualidade total dos serviços ou produto, garantindo, acima de tudo, a satisfação dos clientes. Assim, quando nos referimos a processos, estamos falando da engrenagem de qualquer instituição, nestes, o gerenciamento de forma ineficiente pode ser considerado um problema, que se traduz em dificuldades para a manutenção das atividades organizacionais, como foi evidenciado na revisão de literatura deste estudo.

O método do ciclo PDCA pode ser utilizado como um recurso estratégico pelos gestores das academias para auxiliar no gerenciamento de processos, conforme problemática abordada na pesquisa, por ser uma ferramenta que possui, como benefício, a capacidade de aplicação em qualquer empreendimento, sem restrições, desde que se avalie a pertinência do seu uso.

Essa pesquisa possui grande valia para outros pesquisadores que desejem abordar essa temática, pois há uma carência de materiais que contemplem essa linha de investigação, sendo útil para apoiar, como aporte teórico, outras pesquisas com o público aqui analisado. Outra contribuição importante desta investigação diz respeito à sua possibilidade de utilização pelos gestores de academias que desejem buscar mais informação da aplicabilidade do ciclo PDCA nos seus negócios. Em suma, esse estudo contribui com o enriquecimento das discussões científicas sobre gestão da qualidade e contribui com o acervo de informações sobre gestão da qualidade e ciclo PDCA.

7 REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, M.; SILVA, C.; FURMANIKOVÁ, L. **Quality Management**. 2016.
- ANDRADE, Fábio Felipe de. **O método de melhorias PDCA**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ACADEMIAS (ABA). **O Mercado de fitness**. Disponível em: ACAD Brasil.br. Acesso em: 07 set. 2021.
- BAMFORD, D.R.; GREATBANKS, R.W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, E.; BONAFINI, F. **Ferramentas da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 173 p.
- BATTISTI, R. B.; BAVARESCO, A. M. Psicologia organizacional e o comportamento humano nas organizações. **Unoesc & Ciência-ACSA**, v. 4, n. 2, p. 203-212, 2013.
- BAUER, M.; GASKELL G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- BEZERRA, F. **Ciclo PDCA: Do conceito à aplicação**. Portal Administração, 2014.
- BITTENCOURT, N. **Musculação**. Rio de Janeiro: Sprint, 1984.
- BRANDÃO, L.C. **Comportamento Humano nas Organizações**. Editora Sol, 2020.
- CAMPOS, C.J.G. Método de análise de conteúdo. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 57, p. 611-614, 2004.
- CAPINUSSÚ, J.M.; COSTA, L.P. **Administração e marketing nas academias de ginástica e musculação**. São Paulo, Ibrasa, 1989.
- CASTELLANI FILHO, Lino. **Política educacional e educação física**. Autores Associados, 1999.
- IBGE. **Cidades da Bahia**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/bom-jesus-da-lapa/pesquisa/19/29761>. Acesso em: 21 mai. 2022.
- CONFED – Conselho Federal de Educação Física. Rio de Janeiro, **Educação Física**, v.3, n.2, mar. 2004.
- COSENZA, C. **Musculação: métodos e sistemas**. Sprint, 1995.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. In: Qualidade: a revolução da administração. 1990.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

FURTADO, R. Do fitness ao Wellness: Os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. **Pensar a prática**, p. 1-11, jan./abr. 2009.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIANOLLA, F. Campeonato estadual paulista 2002. **Jornal da musculação & fitness**, São Paulo, v.8, n.45, p. 20-24, ago./set. 2002.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LISBOA, M.G.P.; GODOY, L.P. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, v.4, n.7, p.32-47, 2012.

LOBO, R.N. **Gestão da Qualidade**. Análise e solução, 2010.

MARSHALL JÚNIOR, I. *et al.* (Org.) **Gestão da Qualidade**. Editora FGV, 2012.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Artmed, 2004.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social**. Vozes Limitada, 2001.

NEVES, C.M.M. Alguns aspectos que interferem na implantação de melhorias e inovações tecnológicas na construção de edifícios. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, Rio de Janeiro, 1995, **Anais...**, Rio de Janeiro: UFRJ/ANTAC, 1995.

NOBRE, L. **projetando a academia de ginástica**. Garulhos, SP: Phorte, 1999.

NOVAES, J.S. **Ginástica em academia no Rio de Janeiro**. Sprint, 1991.

ORIBE, C. **PDCA**. Qualypro, 2009.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2021.

PORTAL ESTADÃO. **Mercado fitness movimentada mais de US\$ 2 bilhões, de acordo com pesquisa**. São Paulo, 15 fev. 2017. Disponível em: estadao.com.br. Acesso em: 7 set. 2021.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

QUINQUIOLO, J.M. **Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva**. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

REES, D.K. Considerações sobre a pesquisa qualitativa. **Signótica**, v. 20, n. 2, p. 253-274, 2008.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SABA, Fabio. **Aderência**. Editora Manole Ltda, 2001.

SANTOS, A.R. **Metodologia científica**. 3º ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANTOS, D.B. *et al.* Franquias como estratégia de expansão no ramo de alimentação saudável. **Revista e Humanitas**, p. 47, 2020.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. Scortecci, 2003.

VERRY, M. **Sport Marketing (for fitness)**. Rio de Janeiro: Sprint, 1997.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total**. Campinas: Alínea, 2019.

WEBER, R. **Basic content analysis**. Beverly Hills: Editora Sage; 1985.