

## **UTILIZAÇÃO DOS CONCEITOS DA GESTÃO DE QUALIDADE EM ATIVIDADES DE CONTAS A RECEBER DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Alex Shigueo Linczuk - Instituto Presbiteriano Mackenzie

Octavio Ribeiro De Mendonça Neto - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Ronaldo Gomes Dutra-de-lima - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

RESUMO A gestão de uma Instituição de Ensino Superior privada não se limita às atividades acadêmicas (ensino pesquisa e extensão) mas também à sua sustentabilidade financeira. Para tanto é necessário buscar melhorias na forma de gerenciar suas atividades. O controle gerencial está cada vez mais presente não só no cotidiano empresarial, mas também nas instituições de ensino. Através dessa prática é possível aperfeiçoar as atividades da organização, otimizar tempo e recursos de forma a garantir a sua continuidade. Uma das ferramentas de controle gerencial é a Gestão de Qualidade. Este tipo de gestão objetiva garantir que um produto ou um serviço prestado, atenda as expectativas tanto dos clientes internos quanto dos clientes externos. O objetivo principal deste trabalho é o de propor modelos de Gestão de Qualidade que atendam às necessidades dos clientes internos de uma Instituição de Ensino Superior, sem finalidade de lucro, cuja prestação de serviço direciona-se aos processos de gestão de receitas e recebimentos onde o autor deste trabalho atua profissionalmente e identificou a possibilidade de introduzir melhorias nesses processos. Os dados para construção desse modelo serão coletados in loco pelo autor e complementados por meio de entrevistas focus group junto aos clientes internos para conhecer suas necessidades e os resultados serão apresentados por categorias. como resultado pretende propor modelo desenvolvido na Instituição de Ensino Superior em questão.

# UTILIZAÇÃO DOS CONCEITOS DA GESTÃO DE QUALIDADE EM ATIVIDADES DE CONTAS A RECEBER DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

## RESUMO

A gestão de uma Instituição de Ensino Superior privada não se limita às atividades acadêmicas (ensino pesquisa e extensão) mas também à sua sustentabilidade financeira. Para tanto é necessário buscar melhorias na forma de gerenciar suas atividades. O controle gerencial está cada vez mais presente não só no cotidiano empresarial, mas também nas instituições de ensino. Através dessa prática é possível aperfeiçoar as atividades da organização, otimizar tempo e recursos de forma a garantir a sua continuidade. Uma das ferramentas de controle gerencial é a Gestão de Qualidade. Este tipo de gestão objetiva garantir que um produto ou um serviço prestado, atenda as expectativas tanto dos clientes internos quanto dos clientes externos. O objetivo principal deste trabalho é o de propor modelos de Gestão de Qualidade que atendam às necessidades dos clientes internos de uma Instituição de Ensino Superior, sem finalidade de lucro, cuja prestação de serviço direciona-se aos processos de gestão de receitas e recebimentos onde o autor deste trabalho atua profissionalmente e identificou a possibilidade de introduzir melhorias nesses processos. Os dados para construção desse modelo serão coletados *in loco* pelo autor e complementados por meio de entrevistas *focus group* junto aos clientes internos para conhecer suas necessidades e os resultados serão apresentados por categorias. como resultado pretende propor modelo desenvolvido na Instituição de Ensino Superior em questão.

## Palavras-chave:

Gestão da Qualidade, Gerenciamento, Processos.

## 1 INTRODUÇÃO

A organização de uma empresa pode ser entendida como um conjunto de sistemas que visa atingir os objetivos estratégicos definidos, assim como, estas devem ser controladas por mecanismos que garantam a execução conforme o planejamento estratégico (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Surgem os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), que abrangem os sistemas operacionais e de Controle Gerencial (CG), com objetivo de possibilitar aos gestores e funcionários um alinhamento às estratégias de forma que possibilite à estes, cumprir os planos traçados pelas empresas (COSTA, 2001).

Especificamente, no ramo de prestação de serviços, em entidades sem finalidades de lucro, o foco pode ser direcionado às estratégias para atender as necessidades de seus clientes, responsáveis pela manutenção das suas atividades (KAPLAN e NORTON, 2000).

Nesse contexto, dois tipos de clientes são apresentados com características diferenciadas: os clientes internos, aqueles responsáveis pelas atividades gerenciais e operacionais da empresa, e; os clientes externos, que são responsáveis pela continuidade da empresa.

Cabe então à organização, traçar estratégias e metas capazes de manter seus clientes fidelizados através de conceitos aplicados de qualidade. Aos clientes internos, através de planejamentos de processos, redução de desperdícios de tempo ou redundâncias, treinamentos para capacitá-los na execução dos trabalhos. Aos clientes externos, buscar as melhores práticas ou modelos de qualidade que permitam receber os produtos ou serviços assim como contratados.

Em uma Instituição de Ensino Superior (IES), doravante Alpha – nome fictício, conforme o *Ranking* Universitário Folha (RUF), com nota final entre as quarenta melhores universidades particulares brasileiras e entre os cinco melhores, na avaliação de mercado,

observa-se que sua principal fonte de recursos são os recebimentos de mensalidades escolares, provenientes de suas diferentes unidades de negócios, como colégios, universidades e cursos diversos. Neste caso, projeta-se para o semestre ou para o ano os valores a receber e, ao considerar que, conforme a lei 9.870/99, os valores somente poderão ser reajustados após um ano de contrato, para arrecadar ou aumentar o valor em caixa, dessa forma, surge um novo desafio em busca de uma alternativa para a estratégia de caixa.

Surge, então, o planejamento estratégico com diretrizes para novos negócios, ou seja, atividades além do *core business* tradicional como forma de proporcionar ao cliente externo facilidades, ao considerar que estes clientes passarão uma parte de seus dias, frequentando e convivendo, nas dependências da IES Alpha.

Neste modelo de negócio, nota-se que a grande concentração de esforços é direcionada a atender o fato gerador principal das atividades da IES Alpha. Faz-se necessário, também, adicionar gestão e controle às novas estratégias, é, a partir desse momento que surge a necessidade de uma gestão para que os clientes internos e externos, sejam atendidos em suas necessidades.

Na literatura sobre SCG, a Gestão da Qualidade (GQ) apresenta-se como um conceito de melhoria de processos de forma a melhorar as prestações de serviços para clientes internos e externos, ao atender suas necessidades, reduzir problemas e redundâncias que interferem na satisfação desses clientes. A qualidade, então, deve ser um alvo de todas as organizações em prol de sua continuidade e o seu gerenciamento como ênfase às práticas sobre como melhorar produtos, serviços e processos com vistas à satisfação dos clientes em geral (PALADINI, 2008). Neste contexto, em primeiro lugar, para satisfazer os clientes, deve-se encantá-los com aquilo que a empresa produziu ou serviu (ARAÚJO, 2010). Em segundo lugar, a satisfação desses clientes pode ser atingida através do aperfeiçoamento dos processos, ao eliminar os desperdícios ou a maneira errada em que se desempenham as funções, ainda mais, o retrabalho.

Nesse contexto, o problema de pesquisa consiste em implantar modelos existentes nas literaturas sobre SCG e Gestão da Qualidade para atender as necessidades dos clientes internos de uma IES Alpha.

A ocorrência de problemas nas rotinas de trabalho que envolvem as atividades do setor de CR da IES ALPHA em questão, se dão nas atividades operacionais sobre o que desempenhar, quais atividades realizar e que serviços prestar e isto demanda soluções, que, geralmente, ocorrem para remediar a situação no momento. A falta de um processo formalizado e padronização, de identificação dos clientes envolvidos e suas necessidades, após a aplicação da solução do momento, faz com que os problemas se tornem recorrentes, cabendo salientar que a solução aplicada, nem sempre é a melhor e pode gerar um novo problema.

Nesse contexto este trabalho se justifica uma vez que pretende buscar na literatura modelos existentes e aplica-los sobre as atividades do departamento de CR, focado nas necessidades dos clientes internos e relacionado às atividades que não fazem parte do core business da IES ALPHA.

## **2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA**

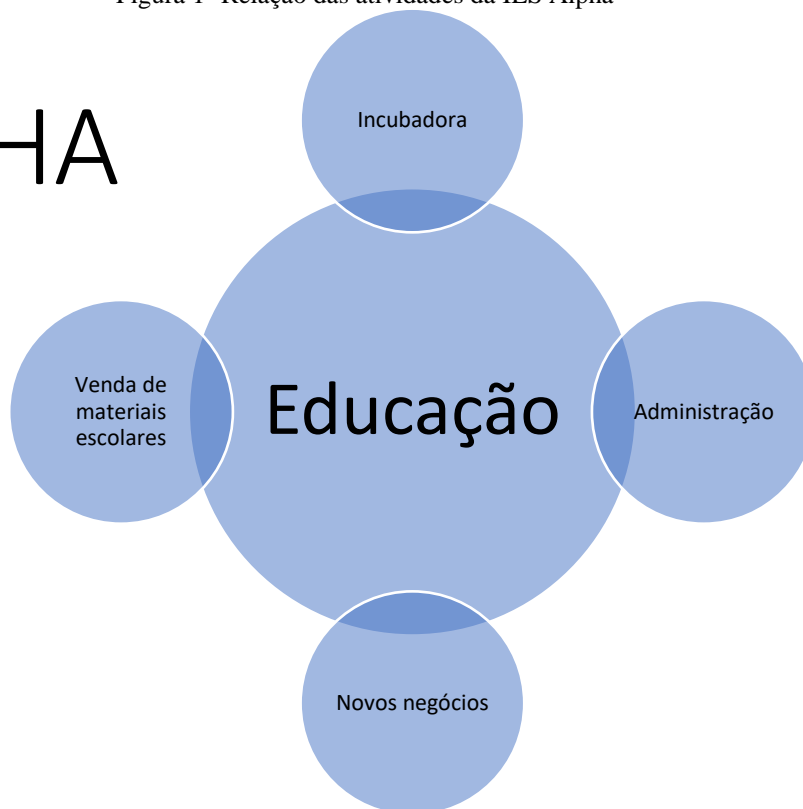
A IES Alpha investigada está entre as melhores universidades privadas no estado de São Paulo. É conceituada entre as universidades particulares de todo o país assim como possui suas unidades espalhadas em alguns estados do Brasil, e seus resultados operacionais, nos últimos anos, giraram em torno de 70 milhões/ano.

A IES contextualiza-se no ramo educacional, com prestação de serviços educacionais que vão desde o colégio até cursos *stricto sensu*. Suas atividades surgiram no estado de São Paulo e expandiu-se através do Brasil ao longo do tempo.

Suas atividades são sustentadas, principalmente, pelos recebimentos de mensalidades escolares dentre as quais são gerenciadas por uma área financeira da empresa. A existência do departamento de Contas a Receber, neste caso, busca gerenciar tais atividades de forma a possibilitar a eficácia na utilização destes nos investimentos que a IES Alpha deseja realizar pró mantimento das suas atividades ou como estratégia de expansão das suas atividades fins.

Figura 1- Relação das atividades da IES Alpha

# IES ALPHA



Fonte: elaborado pelo autor.

Uma dessas atividades está relacionada ao desenvolvimento profissional dos alunos. A IES ALPHA designa um departamento para cuidados entre a instituição e alunos, denominado Incubadora. Essa intermediação ocorre por via contratual e disponibilização de espaço para desenvolvimento de atividades profissionais pelos alunos.

Outra atividade relacionada ao bem-estar dos alunos é a de *facilities*. Para permitir que os alunos tenham opções de alimentação, serviços de gráfica, estacionamentos e beleza, dentro da própria instituição de ensino, são realizados contratos com empresas com contrapartida aluguel de cessão de espaço. O departamento Administrativo, é o responsável pelos cuidados do espaço cedido e pela administração financeira dos recebimentos das lojas locadas.

Para as atividades de *facilities*, há um departamento responsável pela captação de clientes, o departamento de Negociações. Este departamento faz a parceria e cuida dos contratos realizados. Este departamento também se responsabiliza por vendas de materiais de natureza de ensino infantil e acadêmico e, no comércio de materiais acadêmicos, é responsável, também, pela gestão financeira das vendas.

Para a gestão financeira de títulos inadimplentes de materiais de ensino infantis, o departamento de Cobrança é o responsável pelas atividades de atendimento, análise e histórico de dívida e renegociação com clientes.

O departamento de Contabilidade é aquele que controla, para fins fiscais e de divulgação de informações, todas as movimentações necessárias para os processos de recebimento de clientes externos, realizados pelos clientes internos.

Em todas as atividades, a necessidade dos clientes internos surge na assistência para gestão financeira de clientes externos. A relação com o departamento de CR surge nas

atividades de prestação de serviços financeiros aos clientes internos, que, conseqüentemente, prestarão outros serviços aos clientes externos.

### **3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE**

A oportunidade surge no momento em que as atividades extra operacionais, como as locações administradas pela Incubadora e a Administração, os novos negócios gerenciados pelo departamento de Novos Negócios e a venda de materiais cuja administração de inadimplência passa pelo departamento de Cobrança, finalizando todos no departamento de Contabilidade, necessitam de gestão aplicada a processos, que seja de qualidade e que atenda as necessidades de cada um desses clientes ao reduzir suas insatisfações apresentadas por problemas.

O problema em tela, surge no momento em que não há registro ou um modelo que padronize os processos, dentre todos aqueles operados pela IES Alpha, especificamente os mencionados neste projeto, de forma que a cada nova insatisfação dos clientes internos ou externos, tomem-se decisões diferentes para o mesmo problema.

Pode-se observar que, a cada decisão diferente para o mesmo problema, a ação tomada no passado passou a ser refeita, o que, nos conceitos de gestão de qualidade direcionados aos processos foi chamado de retrabalho. Outra observação foi a de que cada departamento não possuía como certo a definição do *modus operandi*, ou seja, numa explicação superficial, um esperava pelo outro e outro esperava pelo, sem que ambos tomassem ação e, aquele problema não resolvido pela indefinição dos dois, gerava outros problemas.

O SCG, na contramão de pensamentos mecanicistas e negativamente apontados como obstáculos à inovação e esforço na mudança das organizações, têm evoluído para uma visão estratégica como fundamental para gestão dos negócios (NISUYAMA e OYADOMARI, 2012). Outra forma de pensar o SCG é o mantimento da continuidade ou perpetuidade da empresa, por meio de um direcionamento das tarefas direcionadas à manutenção da coerência operacional (CRUZ, FREZATTI e BIDO, 2015).

O entendimento, assim, é de que as pessoas na organização, independentemente do cargo que ocupam, são elementos-chave na realização dos processos em prol do alcance dos objetivos da organização, não no sentido de controlar o comportamento daqueles que participam ativamente dos trabalhos na empresa, mas no sentido de influenciá-los ou motivá-los a atingirem tais objetivos (NASCIMENTO, MONTEIRO e GOMES, 2011).

Outro fator importante sobre o SCG é que tanto a estratégia corporativa quanto a competitiva, ou a estratégia das unidades de negócios das organizações, definem como a organização escolhe competir em seu mercado e obter vantagem competitiva diante de seus competidores (NISUYAMA e OYADOMARI, 2012).

Anthony e Govindarajan (2008) afirmam que organizações também devem ser controladas, através de mecanismos que possam garantir a execução em conformidade com o planejamento estratégico. Dessa forma, apresentam quatro elementos que podem exemplificar o processo de controle em sistemas mais simples.

Para Campos (2004), as bases do controle ou manter sob controle são: localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra. Quanto a analisar, padronizar e estabelecer são bases equivalentes ao replanejar o processo, sempre para melhores níveis. Como trata-se de um conceito de controle japonês, ao existir um problema não existe um culpado, já que há a ideia de que o homem tem natureza boa, mas sim causas a serem pontuadas pelas pessoas da empresa.

Com relação ao controle de processo, Campos (2004) pontua três ações fundamentais:

a. Diretriz de controle (planejamento) é estabelecida sobre os fins e meios de um processo, através de meta: nível de controle ou a faixa de valores desejada para o item de

controle (fim); método: procedimentos (meios) para atingir a meta. Essa ação também é conhecida como planejamento da qualidade.

b. Manutenção do nível de controle ou manutenção de padrões: se houver desvios, atuar no resultado para repor imediatamente o processo em funcionamento e atuar na causa para prevenir o reaparecimento do desvio. Por causa aponta duas, as assinaláveis: é descoberta por meio de uma análise de falhas, atua-se e registra-se num relatório; críticas: necessário conduzir “análise de processo”, através de um método de solução de problemas.

c. Alteração da diretriz de controle (melhorias) ou melhoria dos padrões: nesta ação, o pressuposto é que as necessidades mudam constantemente, logo, as diretrizes do controle devem ser constantemente alteradas para garantir a sobrevivência do processo. Ao ocorrer mudança na diretriz de controle, meta e método serão conseqüentemente alterados. Essa alteração poderá ocorrer, também, pelo método de solução de problemas.

O conceito de qualidade está atrelado à satisfação do cliente, ou seja, produzir por produzir não faz sentido se o cliente que receberá o produto não estiver satisfeito. Assim, com base no desejo sobre o produto que o cliente apresenta, a qualidade pode surgir através da expectativa e a realidade, da excelência e frustração sobre o produto. A GQ determina alguns pontos para implementação da avaliação da qualidade dentre os quais são: consumidores e clientes; objetivos da empresa; processo produtivo; mão-de-obra; e suporte ao processo.

Controle da qualidade total, para Campos (2004) baseia-se na participação de setores e empregados da empresa em prol do estudo e condução do controle de qualidade. Considera como organizações humanas, empresas, escolas, hospitais, etc. e estas são meios ou causas para se atingir fins ou efeitos. Se a organização humana subsiste para satisfazer a necessidade das pessoas, aponta como objetivo ou fim ou resultado desejado dessa empresa a Qualidade Total. Dessa forma separa em dois, os conceitos apresentados:

Controle total: controle exercido por todas as pessoas da empresa, de forma harmônica (sistêmica) e metódica (baseado no ciclo PDCA).

Qualidade total: é o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana: satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Os três objetivos do controle da qualidade:

a. “Planejar a qualidade desejada pelos clientes; isto implica um esforço de localizar o cliente, saber de suas necessidades (muitas vezes ele não as conhece e você deve colocar-se em seu lugar), traduzir estas necessidades em características mensuráveis, de tal forma que seja possível gerenciar o processo de atingi-las;

b. Manter a qualidade desejada pelo cliente, cumprindo padrões e atuando na causa dos desvios. [...]. Neste caso o “controle” (PDCA) é exercido para manter os resultados.

c. Melhorar a qualidade desejada pelo cliente, neste caso é preciso localizar os “resultados indesejáveis” (problemas) e utilizar o “método de solução de problemas” [...] para melhorá-los” (CAMPOS, 2004, p. 45-47).

As grandes causas dos problemas das empresas brasileiras são:

a. “Falta padronização: quando há padronização, esta é inadequada e as pessoas não conhecem o tema. Dessa forma, educação e treinamento são a deficiência recomendada para correção.

b. Falta o conhecimento do verdadeiro papel do operado, do supervisor e das chefias na condução da rotina do trabalho do dia-a-dia: nesse contexto, o autor encontrou que, quando não se conhece o seu papel, podem ocorrer funções invertidas. Para este item a Tabela 6: Função de cada nível hierárquico na condução da rotina, com base em Kamikubo e Nemoto –é recomendada para melhoria” (CAMPOS, 2004).

“A qualidade da educação é tão difícil de mensurar que poucas organizações educacionais possuem um sistema formal de controle de qualidade” (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Na Gestão da Qualidade há que se considerar as diversas áreas em que se desenvolve. Especificamente, nos processos de geração de serviços, a produção é de bens intangíveis, através de uma ação produzida por terceiro em atendimento à solicitação explícita, específica e bem definida de um usuário determinado. (PALADINI, 2004)

As principais características na prestação de serviços são:

São intangíveis;

Não podem ser “possuídos”;

Não há estoques;

Prevalece o ser humano como agente produtivo;

Sua meta operacional é a flexibilidade;

Enfatiza muito o valor percebido pelo usuário;

Depende do efeito sistêmico de novos serviços;

Considera-se fundamental avaliar a complexidade, a oportunidade, a conveniência e a abrangência do serviço oferecido. Esses itens tendem a ter valor estratégico para as organizações (PALADINI, 2004).

Como principais equívocos ao definir um modelo de GQ voltado para serviços e métodos estão:

Persiste, a ideia de que há serviços menos importantes, com menor relevância e, por isso, menos dependentes de boa qualidade.

Acredita-se que o serviço não requer tecnologia, sendo sempre artesanal.

Da mesma forma, supõe-se que o serviço dispensa aporte de capital.

Continua sendo associada à prestação de serviços e ações de pequena escala.

Ainda há quem adote a ideia de que o serviço dispensa estudo, análise e pesquisa.

Por fim, pensa-se que toda avaliação em serviços é subjetiva. Como se fosse questão de subjetividade uma pessoa receber um bom ou um mau atendimento em uma loja, por exemplo (PALADINI, 2004).

No que diz respeito às universidades, como prestação de serviços educacionais com funções, atividades, recursos e objetivos a serem operacionalizados, só alcançam os objetivos quando todos os envolvidos tais quais os professores, alunos, gestores, orientadores, supervisores, equipe técnica e de apoio, pais e sociedade tornam-se integrantes reais de um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados, ainda mais, só permanecem em suas atividades enquanto atende às necessidades da sociedade e satisfazer às necessidades é cumprir a missão de forma eficiente (LIMA, 2003).

#### **4 PROPOSTA DE MUDANÇA/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO**

Para a análise da situação problema, foram utilizadas as metodologias disponíveis e aplicáveis a este projeto, a saber a pesquisa qualitativa, 1) “o fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”; e 2) “o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”. Uma linha de estudo da pesquisa qualitativa é o estudo de caso, este possui objetivo a análise profunda de uma unidade, ao vivenciar a “[...] realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real” ou “ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (GODOY, 1995).

Como técnica de pesquisa qualitativa, *focus group* ou os grupos focais apresentam-se “como uma possibilidade para compreender a construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos acerca de um tema específico” (VEIGA e GONDIM, 2001).

Entre dois tipos de pesquisa qualitativa, a observação e entrevistas individuais, “*On the one hand, focus group cannot really substitute for the kinds of research that are already done well by either individual interviews or participant observation. On the other hand, focus groups provide access to forms of data that are not obtained easily with either of the two methods*” (MORGAN, 1996).

Em comparação à *participant observation* “*The main advantage of focus groups in comparison to participant observation is the opportunity to observe a large amount of interaction on a topic in a limited period of time based on the researcher’s ability to assemble and direct the focus group sessions*” (MORGAN, 1996).

Em comparação à *individual interviews* “*Group discussions provide direct evidence about similarities and differences in the participant’s opinions and experiences as opposed to reaching such conclusions from post hoc analyses of separate statements from each interviewee*” (MORGAN, 1996).

Outra técnica utilizada foi a observação, especificamente, a direta. Esta possui o “propósito de facilitar o entendimento do comportamento dos indivíduos.”, “(...) ocorre quando o pesquisador está presente fisicamente, monitorando os acontecimentos” e “permite registrar os eventos assim que ocorre”. (SILVA, IVETE e FOSSÁ, 2015).

Para a análise de dados foi utilizado o critério de categorização que, conforme Silva, Ivete e Fossá (2015), “é a melhor alternativa quando quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos”. “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos” e “o critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas...), sintático (os verbos, os adjetivos), lexical (classificação das palavras segundo o seu sentido...) e expressivo (...)” (BARDIN, 2007).

A intervenção sobre o projeto e já aplicado aos processos da IES Alpha deu início na formalização dos processos, através da identificação dos clientes internos e suas necessidades. A primeira ferramenta de coleta de dados utilizada foi a observação. As informações obtidas resultaram das atividades praticadas pelo pesquisador, acompanhando os processos que dão início nas solicitações dos departamentos, representados pelos analistas responsáveis, e terminam nos relatórios de posição de carteira de clientes.

As solicitações sempre são realizadas através de e-mail, enviadas ao departamento de Contas a Receber (CR), com a necessidade de um serviço financeiro correspondente: registro de cobrança através de títulos, disponibilização de boletos ou fornecimento de conta corrente específica para recebimentos de valores, e outros, de forma que o cliente interno forneça outro serviço ao cliente externo.

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi através de grupos focais com os clientes internos para levantamento e validação dos processos, verificação de outros clientes internos e levantamento das suas necessidades. A motivação para este tipo de procedimento de coleta dados, surge para: quando informações confiáveis podem ser obtidas de um número pequeno de pessoas; quando o processo de coleta de informação requer privacidade (i.e., quando a informação é confidencial); para reunir informação sobre um sistema existente; para determinar as necessidades de um novo sistema; para esclarecer especificações funcionais; para obter informações sobre a organização do cliente; para obter opiniões (*feedback*) sobre usabilidade. (VALLE, e OLIVEIRA, 2009).

O primeiro grupo focal ocorreu por necessidade dos departamentos revelando a oportunidade do projeto e o segundo problema identificado, a indefinição daqueles que fazem e o que fazem cada participante do processo. Em conformidade com a proposta do trabalho, o Departamento de Incubadora, responsável por contratar grupos de alunos da IES Alpha que possuem objetivos empreendedores e proposta para pequenas empresas para prestação de



serviços de consultoria, por exemplo, solicitaram uma reunião para que os processos de prestação de serviço da área financeira à Incubadora pudessem ser alinhados.

O processo do CR com o Departamento de Incubadora dá início nas solicitações de boletos e termina no envio de relatórios de posição de carteira de cobrança. Neste momento o primeiro problema, motivo da insatisfação do Departamento de Incubadora e origem da reunião foi o que pontuou Campo (2004), a falta de conhecimento do verdadeiro papel dos envolvidos na operação ou dos gerenciadores. O questionamento do Departamento de Incubadora ao CR foi, no reporte dos relatórios de carteira de cobrança haviam títulos a muito tempo sem ações de cobrança e a beira da prescrição. Então, entre diversos e-mails enviados para solicitação de posição do Departamento de Incubadora, este alegou que era função do Departamento de Cobrança as atividades de recebimento de valores. Acionado o Departamento de Cobrança, este afirmou desconhecer este tipo de atividade na IES Alpha. Convocados em reunião, compareceram os coordenadores das áreas e os analistas responsáveis pela operação. O resultado da reunião foi descrito, com utilização da metodologia 5W1H (CAMPOS, 2004, p. 60), ao descrever o conteúdo da reunião conforme os itens que demanda as perguntas e pela metodologia de análise de dados categorizados (BARDIN, 2007), ao distribuir os conteúdos por ordem cronológica de realização dos trabalhos. A ferramenta 5W1H, na implantação de melhorias através de planos de ações, mostra, em formato de quadro, respostas às perguntas básicas representadas pelo modelo: *What*: o que está sendo implementado; *Why*: a justificativa para a implantação da ação; *Where*: o lugar onde a ação será implementada; *Who*: os responsáveis pela implementação da ação; *When*: definição do início e fim da ação; *How*: como a ação será implementada. (NETO, NETO, et al., 2017).

A primeira recomendação foi a da categorização dos dados distribuídos da seguinte maneira: Categorias Iniciais, configurações das primeiras impressões da realidade estudada; Categorias Intermediárias, é o agrupamento das categorias iniciais definidas pelo resultado dos entrevistados, referencial teórico e observação e Categorias Finais, criadas com intuito de respaldar as interpretações e inferir os resultados. As categorias iniciais foram estabelecidas pelo tipo de prestação de serviço recebido e realizado pelo CR aos clientes internos.

Quadro 1 – Categorias Iniciais

CATEGORIAS INICIAIS	
1	Contrato
2	Cadastro de clientes externos
3	Registro de título
4	Emissão de boletos
5	Valor de cobrança
6	Atualização IGP-M
7	Registro de cobrança de encargos
8	Abatimentos
9	Renegociações
10	Alterações de vencimento
11	Registro de perdas
12	Autorização de prorrogação de vencimento
13	Autorização de abatimentos
14	Autorização de renegociações
15	Autorização de parcelamentos
16	Autorização de registro de perdas
17	Autorização de correção de erro
18	Relatórios de carteira de clientes

Fonte: elaborado pelo autor.

As Categorias Intermediárias foram estabelecidas pelo autor, pela observação das fases em que ocorrem os processos e foram definidas em três tipos: Pré-operacional é o período de

preparação antes da efetiva operacionalização do trabalho pelo CR; Operacional é a realização do trabalho em si e o Pós-Operacional, a fase de gerenciamento das operações.

Quadro 2 – Categorias intermediárias

Categorias Iniciais		Conceito Norteador	Categorias Intermediárias
1	Contrato	Para medidas de ações de cobrança, foi identificado a necessidade de envio do contrato, para consulta e registro em sistema de gestão administrativo de informações financeiras como valores, encargos por atraso e para fins de cobrança de títulos.	1. Pré-operacional
2	Cadastro de clientes externos	Para que todos os clientes externos sejam controlados em sistema de gestão administrativo.	
3	Registro de título	Atendimento à cláusula contratual e para facilitar ao cliente externo o pagamento de valores à IES e para cobrança de valor justo, como o principal, mais encargos por atraso, se houver.	
4	Emissão de boletos		
5	Valor de cobrança	Para projeção financeira do contrato no exercício.	1. Operacional
6	Atualização IGP-M	Atendimento à cláusula contratual e para atualização monetária do período de cobrança.	
7	Registro de cobrança de encargos	Atendimento à cláusula contratual e para recebimentos fora da data de vencimento	
8	Abatimentos	Para atendimento à necessidade pontual do cliente e quando na ocorrência de erro na disponibilização do boleto por parte da IES.	
9	Renegociações	Para atendimento à necessidade pontual do cliente.	
10	Alterações de vencimento	Para atendimento à necessidade pontual do cliente e quando na ocorrência de erro na disponibilização do boleto por parte da IES.	
11	Registro de perdas	Quando não for viável a cobrança de valores.	
12	Autorização de prorrogação de vencimento	Para formalização da hierarquia de autorizações e para registro das baixas.	1. Pós-Operacional
13	Autorização de abatimentos		
14	Autorização de renegociações		
15	Autorização de parcelamentos		
16	Autorização de registro de perdas		
17	Autorização de correção de erro		
18	Relatórios de carteira de clientes		

Fonte: elaborado pelo autor.

As últimas categorias, denominadas finais, possuem o objetivo de diferenciar as fases entre os processos operacionais, ou seja, as fases de preparação e realização dos trabalhos que necessitam de inserções ou manutenções dos envolvidos, descritas nas categorias intermediárias Pré-operacionais e Operacionais dos processos que necessitam de análise das solicitações posteriores que alterarão as solicitações iniciais e que tratarão do gerenciamento das operações, através de relatórios.

Quadro 3 – Categorias Finais

<b>Intermediárias</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Finais</b>
Pré-operacional Operacional	Preparação e entrega dos serviços prestados pelo Contas a Receber aos clientes internos, através dos processos efetivados.	Processos de preparação e operacionalização.
Pós-operacional	Para gerenciamento das operações realizadas pelo Contas a Receber em prestação de serviço aos clientes internos, correspondente ao controle e autorizações de manutenção dos processos efetivados.	Processos de análise e gerenciamento.

Fonte: elaborado pelo autor.

O modelo pode ser estabelecido e categorizado, assim como pode ser replicado durante a realização do projeto a outras demandas e necessidades que surgiram na IES Alpha, dentre as quais o autor participou ativamente e pode utilizar os conceitos estudados e os modelos pesquisados.

Porém, além do estabelecimento do modelo, e, como recomendação, além das informações processuais padronizadas e formalizadas, há a necessidade de utilização de métodos de gerenciamento e controle dos processos, tais como:

O Ciclo PDCA é definido por monitorar com eficácia a gestão de processos produtivos, através do diagnóstico das situações indesejáveis e da consequente busca de soluções, que devem ser precedidas de uma definição e de um planejamento adequado do processo (RODRIGUES, 2006, p. 89). O ciclo PDCA como um método é o caminho para se chegar a um ponto além do objetivo – como controle de processos, uma metodologia gerencial. Através desse método, o controle, por meio do PDCA:

a. Diretriz de controle atual não é satisfatória: operações padronizadas (causas do processo) produzem como um dos seus efeitos, um valor do item de controle (resultado do processo – nível de controle) não satisfatório (resultado indesejável = problema).

b. Decisão de resolver o problema (exercer controle): analisar o processo para determinar a causa do mau resultado, atuar na causa, padronizar e estabelecer controle para garantir que o resultado não satisfatório se repita.

c. Nova diretriz de controle: em decorrência do controle, novos procedimentos-padrão para um resultado melhor para o item de controle (CAMPOS, 2004).

Considerando o ciclo PDCA, há sete perguntas consideradas capitais, em que cada resposta negativa, é um pecado capital:

1. (P) Você tem certeza de que cada operador conhece o objetivo de seu trabalho (meta) de tal forma que ele tenha um critério para saber se o produto do seu trabalho está bom ou ruim?

2. (P) Você tem certeza de que todas as pessoas na empresa sabem o que é padronização, o valor do padrão para o indivíduo, para a empresa e para o País? Sabe como estabelecer e melhorar um procedimento operacional? Existe este procedimento-padrão de operação?

3. (D) Você tem certeza de que todas as pessoas (principalmente os operadores) estão bem treinadas (treinamento no trabalho – “on the job training”) de tal forma que sejam “as melhores do mundo” naquilo que fazem? O treinamento no trabalho decorre dos procedimentos-padrão de operação.

4. (D) Você tem certeza de que todos os procedimentos-padrão da empresa estão sendo cumpridos? Esta certeza tem que ser levada às chefias pela contínua auditoria conduzida pelos supervisores, pelas auditorias regulares do departamento de garantia de qualidade, pelas auditorias regulares das próprias chefias e pelas auditorias externas.

5. (D) Você tem certeza de que os dados utilizados no gerenciamento da empresa e que se originam dos operadores estão certos? Sabem conduzir cálculos básicos? E os equipamentos de medida estão calibrados?

6. (C) Você tem certeza de que os operadores sabem inspecionar o seu próprio trabalho? Sabem separar o bom do ruim?

7. (A) Você tem certeza de que todas as anomalias percebidas em todos os cantos da empresa são relatadas às chefias? Existem clima e consciência para isto? Não se esqueça de que gerenciar é essencialmente resolver problemas (anomalias). Estas anomalias (boas ou ruins) são registradas para posterior análise? (CAMPOS, 2004).

A segunda recomendação foi o da implantação do *Balanced Scorecard* (BSC). Lima (2003) fez um estudo voltado à gestão de universidades, especificamente, as fundacionais de Santa Catarina e, neste estudo, aponta que, mesmo as universidades que possuem finalidade não lucrativa, diferentes já por objetivo, possuem oportunidades além dos processos e atividades comuns às organizações, tais como propiciar serviços/produtos agregados que não estão diretamente atrelados ao lucro. O autor sugere, então, que se faz necessário, a partir daí o aprimoramento da gestão das universidades ao gerir com eficácia, ao utilizar melhor os recursos, utilizar um sistema de incentivo vinculados às medidas de desempenho, para que parciais próprias de cada processo se compensem e se contrabalancem mutuamente.

Ao surgir a necessidade de desenvolvimento de capacidades gerenciais nas IES, semelhantes às empresariais, considerando a diferença e complexidade organizacional, sem descaracterizar os objetivos educacionais e sociais, o BSC apresenta-se como uma ferramenta capaz de tornar uma IES competitiva, pois proporciona uma visão holística da organização, o que acontece por meio da definição de objetivos, medidas de resultado e vetores de desempenho, numa relação de causa e efeito entre o BSC e suas perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos, aprendizado e crescimento), traduzindo a visão e a estratégia da organização em metas operacionais (ULYSSEA, MARTINS, et al., 2013).

Os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1996), afirmam que esta ferramenta complementa as performances financeiras com base em dados passados com as mensurações de performances futuras, dentre os quais os objetivos e mensurações advêm da visão e estratégia das organizações, aplicados ao modelo sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos. *“The collision between the irresistible force to build long-range competitive capabilities and the immovable object of the historical-cost financial accounting model has created a new synthesis: the Balanced Scorecard”* (KAPLAN e NORTON, 1996).

O uso do BSC, de acordo com seus criados, deve ser entendido por toda a organização, independentemente do nível hierárquico a que os participantes estão alocados, além da possibilidade em considerar e mensurar performances tanto financeiros como não financeiros. *“The Balanced Scorecard emphasizes that financial and nonfinancial measures must be part of the information system for employees at all levels of the organization. Front-line employees must understand the financial consequences of their decisions and actions; senior executives must understand the drivers of long-term financial success. The objectives and measures for the Balanced Scorecard are more than just a somewhat ad hoc collection of financial and nonfinancial performance measures; they are driven from a top-down process driven by the mission and strategy of the business unit. The Balanced Scorecard should translate a business unit’s mission and strategy into tangible objectives and measures”* (KAPLAN e NORTON, 1996).

Na montagem do BSC, os autores descrevem que, para as entidades sem fins lucrativos, ao invés da perspectiva financeira estar no topo da pirâmide, a perspectiva dos clientes pode substituir sua posição, já que essas organizações não objetivam lucros. Consideram os clientes como doadores, aqueles que fornecem os recursos financeiros e beneficiários, aqueles que recebem o serviço prestado (KAPLAN e NORTON, 2000).

“(…) a proposta do BSC contempla a revisão da estratégia empresarial pela alta administração, planejamento e elaboração de projetos e ações que viabilizem atingir as metas e objetivos traçados em cada perspectiva. A criação de indicadores para cada item através de um diagrama de causa e efeito possibilita o acompanhamento gerencial em tempo real de tendências e oscilações para tomada de decisão ágil e estratégica, ao mesmo tempo promove a integração de todas as camadas da organização à medida que proporciona a visualização dos indicadores de desempenho, tendência e impactos produtivos” (TSUNO, 2007).

## 5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho foi desenvolvido com a expectativa de buscar uma forma de formalização de processos, através de ferramentas de gerenciamento, em um ramo de atividade de prestação de serviços educacionais, especificamente para o trabalho de CR à clientes internos. O objetivo geral foi o de propor, através dos conceitos de GQ, indicadores que possam auxiliar o controle e gerenciamento dos processos apontados.

A busca por referências iniciou-se na literatura de CG e, por fim, resultou na GQ. A GQ é uma ferramenta de gerenciamento de processos útil para controle das empresas com vistas a entregar produtos ou serviços de qualidade aos clientes ou consumidores.

Anthony e Govindarajan (2008) acreditam que, para a educação, a GQ é ainda mais difícil, uma vez que não há um sistema formal de controle ou atendimento à qualidade. Em confirmação aos autores, o presente estudo identificou algumas dificuldades em desenvolver um modelo que, a princípio, atenda às necessidades da IES Alpha, quanto à facilidade de criação e entendimento daqueles que recebem o documento final.

Dentre os diversos modelos e ferramentas da Qualidade, o questionário 5W1H pode ser mais facilmente aplicado e melhor compreendido. Através dele, pode-se pontuar decisões como a duplicidade de função entre o Departamento Administrativo e o de Cobrança, que, praticamente, fazem a mesma coisa e a participação do próprio Departamento de Cobrança em outras atividades, este ainda em discussão entre as áreas e para tomada de decisão dos gestores superiores.

Conforme os autores, o controle gerencial e a gestão de qualidade nas atividades de prestação de serviço, ainda mais na educação é tão difícil de mensurar que poucas organizações educacionais possuem um sistema formal de controle de qualidade” (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008). Na Gestão da Qualidade há que se considerar as diversas áreas em que se desenvolve. Especificamente, nos processos de geração de serviços, a produção é de bens intangíveis, através de uma ação produzida por terceiro em atendimento à solicitação explícita, específica e bem definida de um usuário determinado. (PALADINI, 2004). Dessa forma, como contribuição aplicada, poderá ser um forte direcionador de processos, ao permitir que seja possível a formalização e padronização dos processos, como também, estabelecer controle não só especificamente financeiros, como também as que possam ser controladas por indicadores de qualidade de tal forma que os clientes internos que participam de tais atividades, tenham plena certeza do papel que desenvolvem em atendimento aos seus clientes externos e que as decisões possam não resultem em retrabalhos, assim, a entrega atenderá as necessidades dos clientes em sua totalidade.

O trabalho, também, abre oportunidades para novos estudos acerca da implantação de mecanismos de controle como o ciclo PDCA, o *Balanced Scorecard* (BSC) e outras ferramentas que podem mensurar e controlar as atividades na prestação de serviço e medir o grau de satisfação dos clientes interno e externo, além de pesquisas abrangentes voltadas a análise de crédito e avaliações de riscos nas atividades de prestação de serviços educacionais.

## Referências

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Araújo, L. C. (2010). *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. (3ª ed., Vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Campos, V. F. (2004). *TQC. Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês* (8ª ed.). Falconi.
- Costa, A. P. (2001). *Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard*. Acesso em 02 de 06 de 2018, disponível em Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)-Universidade de São Paulo: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15052002-094025/pt-br.php>
- Cruz, A. P., Frezatti, F., & Bido, D. d. (nov./dez. de 2015). Leadership style, management control and innovation: the role of control levers. *RAC - Revista de Administração contemporânea*, 19(6), 772-794.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios* (12ª ed.). (Campus, Ed.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus Groups as qualitative research* (2ª ed., Vol. 16). London: Sage Publications.
- Nascimento, A., Monteiro, I., & Gomes, J. S. (2011). *O Sistema de Controle Gerencial de uma Empresa de Serviços Internacionalizada*. Acesso em 02 de 06 de 2018, disponível em SEGeT VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/39314361.pdf>
- Neto, A. d., Neto, F. P., Nunes, D. R., Melo, A. C., & Martins, V. W. (abr-jun de 2017). Sistema de avaliação de desempenho logístico: proposta para uma rede de suprimentos de uma Instituição Pública de Ensino Superior. *GEPROS Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 12(2), 177-196.
- Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(Milton de Abreu Campanario), 106-125.
- Paladini, E. P. (2004). *Gestão da qualidade: Teoria e prática*. Atlas.
- Paladini, E. P. (2008). *Avaliação estratégica da qualidade*. (1ª ed., Vol. 3ª ). São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, M. V. (2006). *Ações para a Qualidade: GEIQ, Gestão Integrada para a Qualidade. Padrão Seis Sigma. Classe Mundial*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Silva, A. H., Ivete, M., & Fossá, T. (2015). ANÁLISE DE CONTEÚDO : EXEMPLO DE APLICAÇÃO DA TÉCNICA PARA ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17(1).
- TSUNO, A. S. (2007). *Um Modelo de Sistemas Integrados para o desenvolvimento e gestão do conhecimento organizacional*. Acesso em 03 de 06 de 2018, disponível em Dissertação (Mestrado em Engenharia da Computação)-Universidade Presbiteriana Mackenzie: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/1474>
- ULYSSEA, D. D., MARTINS, C., SILVA, J. D., GIAROLA, P. G., & LIMA, C. R. (abr./jul. de 2013). BALANCED SCORECARD EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR : UMA PROPOSTA DE MODELO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA . *Revista Catarinense da Ciência Contábil - CRCSC*, 12(35), 28-47.
- Valle, Rogério, & Oliveira, S. B. (2009). *Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (business process modeling notation)*. São Paulo: Atlas.

Veiga, L., & Gondim, S. M. (2001). A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. *Opinião pública*, VII(1), 1-15.