Desenvolvimento de instruções de trabalho com a utilização da ferramenta de gestão OKR (*Objectives and Key Results*)[1]

Simone Ferreira Baitelo[2]; Vera Letticie de Azevedo Ruiz[3]; Marta Mitsui Kushida[4]

[1]Projeto de extensão realizado em instituição de ensino superior no departamento administrativo e secretaria acadêmica.
[2] Discente do Programa de Pós-Graduação, Mestrado Profissional na área de Gestão e Inovação na Industria Animal, Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Campus Fernando Costa, Pirassununga/SP, simoneferreirabaitelo@usp.br.
[3] Professora Associada do Departamento de Medicina Veterinária da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Campus Fernando Costa, Pirassununga/SP, letticie@usp.br.
[4] Professora Doutora do Departamento de Engenharia de Alimentos da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Campus Fernando Costa, Pirassununga/SP, martakushida@usp.br.

Resumo

A qualidade faz parte do desenvolvimento e melhoria contínua dos trabalhos desenvolvidos dentro das instituições e envolve muitos aspectos relativos a gestão de pessoas, gestão de documentos e a padronização de procedimentos.
Em busca da qualidade contínua e padronização das informações de trabalho o presente projeto será inserido na instituição de ensino superior UniPinhal e tem como um de seus objetivos o desenvolvimento de instruções de trabalho e a implantação de procedimentos operacionais padrão seguindo a metodologia OKR (Objectives and Key Results) que é a junção de dois componentes: objetivo, o que pretendemos e resultados-chave, como pretendemos desenvolver de forma fragmentada.
Para o desenvolvimento do projeto, foram realizadas reuniões e entrevistas pontuais em cada departamento com cada colaborador com a finalidade de analisar a realidade do local e identificar quais atividades precisariam ser padronizadas para o desenvolvimento da documentação.
O treinamento e o comprometimento de todos os colaboradores envolvidos e dos gestores será de grande importância para o desenvolvimento, implantação e manutenção dos procedimentos elaborados.

Palavras–chave: qualidade, gerenciamento das informações, procedimento padrão

Abstract

Quality is part of the development and continuous improvement of the work developed within the institutions and involves many aspects related to people management, document management and the standardization of procedures.
In search of continuous quality and standardization of work information, this project will be inserted in the education institution UniPinhal and has as one of its objectives the development of work instructions and the implementation of standard operating procedures following the OKR methodology (Objectives and Key Results) which is the junction of two

components: objective, what we intend and key results, as we intend to develop in a fragmented way.
For the development of the project, meetings and punctual interviews were held in each department with each employee in order to analyze the reality of the site and identify which activities would need to be standardized for the development of documentation.
The training and commitment of all employees involved and managers will be of great importance for the development, implementation and maintenance of the procedures elaborated.

Keywords: quality, information management, standard procedure.

Introdução

“Alice chegou a uma bifurcação na estrada. ‘Que caminho devo seguir?’, perguntou. ‘Aonde você quer ir?’, respondeu o Gato Risonho. ‘Não sei’, respondeu Alice. ‘Então’, disse gato, ‘não importa!’” – segundo Lewis Carroll, 2022 em Alice no País das Maravilhas.

Não saber para onde ir ou o que fazer gera desperdícios, dos mais variados (de tempo, de dinheiro, de movimentação de pessoas, de matérias primas, etc.). Com este pensamento, a implantação de procedimento e instruções de trabalho possibilita direcionamento das atividades, e desta forma, importa sim, saber qual o caminho a seguir. A falta ou falhas nos procedimentos gera desperdício de recursos financeiros, materiais ou mão de obra.

Com o desenvolvimento de instruções de trabalho (descrição do trabalho a ser desenvolvido) e procedimentos (descrição detalhada de regras, informações e atividades), há a possibilidade de se cobrar e delegar a realização dos trabalhos a serem desenvolvidos e seguido de forma crítica conforme descritos. O desenvolvimento dos documentos será gerido com a utilização da ferramenta da qualidade OKRs (*Objectives and Key Results*), que é uma potente ferramenta de gestão bastante difundida no Vale do Silício, que está tomando se importante em setores mais tradicionais da economia como varejo e entretenimento. Algumas das organizações mais conhecidas a usá-la são Google, Dropbox, Twitter, Gates Foundation, além de empresas mais tradicionais, como AB Inbev e Disney (MELLO, 2016). Sendo assim, demonstrando efetividade na utilização nas diversas áreas, será importante utilizar no desenvolvimento de documentos em Instituição de Ensino Superior.

Considerando o início do OKR na década de 70, começou seu caminho para ganhar o mundo por volta de 1998, utilizado pela primeira vez pelo engenheiro da Intel, John Doerr, para atender a demanda de protocolos colaborativos como uma ferramenta de gestão interna, é utilizado até os dias atuais e considerado um dos mais eficientes modelos de gestão, o OKR se desenvolveu e cresceu na mesma proporção que seu uso apoiou o crescimento de diversas empresas. (BUIATI, 2019; MUNIZ, 2022).

As duas palavras-chave da gestão por sistemas de objetivos são objetivos e resultados-chave. Elas atendem à dois propósitos, o objetivo é a direção e os resultados-chave que têm de ser medidos, ao final, você consegue olhar e dizer sem dúvida: “Eu fiz isso ou não?” Sim. Não. (DOERR, 2018). Para cada um dos objetivos e resultados-chave, é preciso identificar o responsável, seja ele um setor ou uma pessoa.

O desenvolvimento e gestão das instruções de trabalho e procedimentos em instituição de ensino superior (IES) estará proporcionando melhor compreensão das atividades desenvolvidas, a redução de falhas operacionais, melhor qualidade nos trabalhos desenvolvidos, comunicação e otimização do tempo. O objetivo foi aplicar a metodologia de gestão OKR no desenvolvimento da documentação pertinente ao projeto de extensão.

Materiais e Método

Os setores existentes na instituição de ensino superior foram listados, assim como as atividades desenvolvidas. A descrição de cada atividade foi realizada juntamente com os colaboradores responsáveis, registrada em documento padrão elaborado em documento word. Quando houve necessidade de detalhamento de alguma atividade, foram gerados procedimentos operacionais padrão, que tem relação com as instruções de trabalho.

O método dos OKRs foi utilizado no desenvolvimento da documentação, iniciando-se pela definição do objetivo e dos resultados-chave. O objetivo foi o registro para a padronização das atividades desenvolvidas no setor administrativo e acadêmico da instituição de ensino superior, e os resultados-chave foram desmembrados a partir do objetivo com o desenvolvimento da listagem dos setores, listagem das atividades, treinamento e conferência do documento gerado, orientação sobre a utilização de drives e a conscientização na utilização das informações registradas nas instruções de trabalho e procedimentos, conforme apresentado no quadro 1. Para cada resultado-chave foi identificado o responsável para o gerenciamento da execução.

Quadro 1. Listagem dos resultados-chave esperados após implantação do OKR em instituição de ensino superior.

OKR	Resultado-chave
OKR1	Listagem dos setores administrativo e acadêmico
OKR2	Descrição das atividades setoriais
OKR3	Desenvolvimento de modelo de documento Word para registro das atividades
OKR4	Elaboração de pasta compartilhada em drive contendo os documentos
OKR5	Descrição das IT do departamento pessoal
OKR6	Descrição das IT do departamento de compras
OKR7	Descrição das IT do departamento financeiro
OKR8	Descrição das IT da secretaria acadêmica
OKR9	Descrição das IT da secretaria acadêmica Reitoria
OKR10	Descrição das IT da secretaria acadêmica Pró Reitoria
OKR11	Descrição das IT do departamento de Central de tec. de informação (CTI)
OKR12	Descrição das IT da central de atendimento ao aluno (CAA)
OKR13	Descrição das IT comissão de pesquisa e avaliação (CPA)
OKR14	Descrição das IT comissão de pesquisa e extensão (CPE)
OKR15	Descrição das IT do departamento de marketing (MKT)
OKR16	Descrição das IT do almoxarifado
OKR17	Descrição das IT do departamento de contas a pagar
OKR18	Descrição das IT do departamento de contas a receber
OKR19	Descrição das IT do departamento de cobrança
OKR20	Descrição das IT do departamento de manutenção
OKR21	Descrição das IT do departamento de biblioteca
OKR22	Desenvolvimento da documentação e organização da numeração
OKR23	Compilação dos documentos em única pasta para compartilhamento
OKR24	Compartilhamento da informação gerada
OKR25	Comunicação sobre o compartilhamento
OKR26	Treinamento dos colaboradores
OKR27	Implantação de métricas
OKR28	Gestão e atualização dos documentos gerados sempre que necessário
OKR29	Avaliação e feedback da implantação do projeto de extensão.

Resultado e Discussão

O desenvolvimento das instruções de trabalho do setor administrativo da instituição de ensino superior teve como ferramenta de gestão o OKR, o objetivo foi a padronização e alinhamentos das atividades administrativas relativas aos setores de almoxarifado, biblioteca, central de atendimento ao aluno, central de tecnologia de informação, comissão de pesquisa e avaliação, comissão de pesquisa e extensão, compras, departamento pessoal, financeiro, manutenção, secretaria acadêmica administrativa, secretaria acadêmica reitoria e secretaria acadêmica pró-reitoria, e com o delineamento do objetivo, foram desenvolvidos os resultados-chave (OKR), que foi a descrição das instruções de trabalho e procedimentos.

As instruções de trabalho requerem a padronização, a criação, a disseminação, o treinamento, a avaliação e o uso dos resultados dos padrões estabelecidos, além da sua atualização. Neste primeiro momento, desenvolveu-se a proposta de registro para a padronização das atividades, o layout das instruções de trabalho e procedimentos operacionais padrão. Foi realizada a confecção das instruções de trabalho e a disponibilização em drive compartilhado. O treinamento pertinente ao acesso e busca das informações foi realizado de forma individualizada ou coletiva.

Foram desenvolvidos 42 documentos, conforme demonstrado em tabela 1.

Tabela 1: Instruções de Trabalho, POPs e planilhas referentes aos resultados-chave nos diferentes setores da instituição de ensino superior.

Departamento	Ident.	Título do Documento
Administrativo	IT - ADM	Organograma institucional
Administrativo	IT_ ADM	Desconto atribuído nas mensalidades
Administrativo	IT_ADM	Utilização da Frota e plano de viagem
Administrativo	IT_ADM	EPI – armazenamento, entrega e aquisição
Administrativo	IT_ADM	Fluxograma de aprovação-curso de extensão
Administrativo	POP_ADM	Solicitação de utilização dos lab. acadêmicos
Administrativo	POP_ADM	Registro mensal dos produtos controlados
Almoxarifado	IT_ALM	Almoxarifado
Almoxarifado	IT_ALM	Almoxarifado - registro de entrada e saída
Biblioteca	IT_BIB	Biblioteca
Central de Atendimento ao Aluno	IT_ CAA	Registro de aluno ingressante e veterano
Central de Atendimento ao Aluno	IT_CAA	Atividades
Central de Atendimento ao Aluno	IT_CAA	Registro de diploma
Central de Atendimento ao Aluno	IT_CAA	Matrícula - pós graduação
Central de Tec. de Informação	IT_CTI	Central de Tecnologia de Informação
Comissão de Pesq. e Avaliação	IT_CPA	Comissão de Pesquisa e Avaliação
Comissão de Pesq. e Avaliação	IT_CPA	Censo
Comissão de Pesq. e Avaliação	IT_CPA	Sistema e-MEC
Comissão de Pesq. e Extensão	IT_CPE	Comissão de Pesquisa e Extensão_ estágios

Comissão de Pesq. e Extensão	IT_CPE	Currículo Lattes e registro de projetos
Comissão de Pesq. e Extensão	IT_CPE	Gestão de documentos
Comissão de Pesq. e Extensão	IT_CPE	Certificados
Compras	IT_COM	Fornecedores
Compras	POP_COM	Requisição de materiais
Departamento Pessoal	IT_DP	Departamento Pessoal
Digitalização	IT_DIG	Digitalização
Financeiro	IT_FIN	Contas a pagar
Financeiro	IT_FIN	Contas a receber
Financeiro	IT_FIN	Cobrança
Financeiro	IT_FIN	Gestão financeira
Financeiro	IT_FIN	Atividades do Auxiliar Financeiro
Financeiro	POP_FIN	Ajuda de custo
Financeiro	POP_FIN	Reembolso
Manutenção	POP_MAN	Ordem de serviço
Manutenção	POP_MAN	Manutenção
Manutenção	POP_MAN	Ordem de Serviço
Manutenção	IT_MAN	Gestão da atividade
Manutenção	PLAN_MAN	Modelo de requisição de mat. de manutenção
Marketing	IT_MKT	Marketing
Secretaria Acadêmica	IT_SAC	Secretaria Acadêmica
Secretaria Acad. - Pró-Reitoria	IT_SA PR	Secretaria Administrativa Pró-Reitoria
Secretaria Acad. - Reitoria	IT_SA R	Secretaria Acadêmica Reitoria

Foi observado que a descrição e implantação dos procedimentos foi fundamental para que os colaboradores atuassem no desenvolvimento sistematizado das atividades de trabalho. Com isso, se espera otimizar o trabalho, aumentar a produtividade e minimizar as falhas. Ainda, com o desenvolvimento e a padronização das informações, haverá melhora no desenvolvimento das atividades, nas tomadas de decisões e os colaboradores se tornam mais eficientes no desenvolvimento de atividades eficazes.

Considerações Finais

O projeto de extensão contribuirá com o desenvolvimento de um ambiente organizado e melhor alinhamento das informações de forma padronizada das informações institucionais entre os departamentos da IES pertinente a área acadêmica e administrativa.

O sucesso da descrição, implementação e manutenção das instruções e procedimentos padrão das atividades desenvolvidas depende da participação de todos os colaboradores.

A cultura de se desenvolver procedimentos e buscar a informação no drive onde está exposto o material para consulta precisa ser aprimorado dia a dia, para que a ação se torne uma rotina. Métricas precisam ser implantadas e a cultura de gestão de documentos precisa ser aprimorada.

Com o desenvolvimento da documentação, percebemos que há falhas de gestão no quesito relativo a treinamentos de capacitação e reciclagem dos funcionários nas suas atividades de rotina e na comunicação intersetorial, contudo, podemos promover em futuro projeto treinamentos, que promovam a segurança emocional e o desenvolvimento operacional dos colaboradores em atividades rotineiras.
Sugere-se a promoção de treinamentos personalizados nos setores, inclusive o refinamento do conhecimento em pacotes *Office Word, Excel, Drives, Google Forms*, ferramentas que podem proporcionar melhor agilidade na rotina administrativa.

Agradecimentos
Agradecemos à instituição de ensino superior pela abertura e confiança e a todos os colaboradores que se empenharam no desenvolvimento do projeto de extensão.
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências
BUIATI, M. R.;OKRs: a história por trás da metodologia mais adotada no Vale do Silício. How. Publicado em: 23/09/2019. Disponível em: https://howedu.com.br/okrs-historia-por-tras-da-metodologia-mais-adotada-no-vale-do-silicio/. Acesso em: 21 out. 2022

CARROLL, L.; Alice no País da Maravilhas. Petrópolis: Arara Azul, 2002. Disponível em: https://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/alicep.pdf. Acesso em: 20/10/2022.

DOERR, J.; Why the secret to success is setting the right goals. Palestra TED, 2018. Disponível em: https://youtu.be/L4N1q4RNi9I. Acesso em: 12 jul. 2022.

MELLO, F. S. H.; OKR: da missão às métricas. 1. ed. São Paulo: Qulture, Inc, 2016. Disponível em: https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/23636/1544442033OKRs_da_Missao_as_Metricas.pdf?. Acesso em: 14 out. 2022.

MUNIZ, A. *et al.* Jornada OKR na Prática: unindo práticas e experiências que potencializam resultados. Rio de Janeiro: Brasport. 2022. 216 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=-PZVEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=okr+gest%C3%A3o+pessoas&ots=OGMLL2ESIJ&sig=55XcycTYD1I9Mms_6XKvMKmFBzQ#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 11 jul. 2022.