Plano de Melhoria do Clima Organizacional do ICMC

Manual de Boas Práticas do ICMC - Maio/2022

Apresentação

Esse manual é resultado do Plano de Melhoria do Clima Organizacional do ICMC e tem o objetivo de divulgar e incentivar boas práticas no ambiente de trabalho do Instituto buscando transformá-las em parte da nossa cultura organizacional.

A princípio, o manual foi planejado para ser um instrumento auxiliar dos líderes do ICMC, entretanto, com o decorrer dos trabalhos, compreendeu-se que boas práticas realizadas por uma parte do quadro de funcionários não formaria a cultura da instituição, tampouco traria o resultado esperado, isto é, a manutenção da qualidade na execução das tarefas para garantir o cumprimento da missão do ICMC ao longo do tempo, sem impacto negativo no bem-estar das pessoas. Nesse sentido, o manual é destinado a todo o quadro de funcionários e seu conteúdo foi ampliado na expectativa de abranger um maior número de funções e situações. O conteúdo do manual foi definido a partir das demandas registradas na Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, edição de 2017, e na edição de 2018 do Workshop de Interação de Competências, e foi elaborado considerando-se a realidade e a cultura vivenciada no ICMC.

A proposta consiste em apresentar informações, vivências e conceitos que possam estimular uma reflexão sobre nosso comportamento no ambiente de trabalho, ter maior consciência sobre nossas ações e atitudes no dia-a-dia e buscar conduzir situações de maneira apropriada, tanto do ponto de vista da produtividade com qualidade, como do ponto de vista da integração, boa convivência e bom relacionamento com os colegas de trabalho e demais pessoas com quem interagimos.

É sabido que esse manual apresenta lacunas e esgotar o tema ou as situações de boas práticas seria muito pretensioso, especialmente para a primeira edição. Conscientemente, trata-se de um esforço de registrar a cultura organizacional presente e que vislumbramos para o ICMC. Com o intuito de organizar o conteúdo e tornar o texto claro e objetivo, as boas práticas foram reunidas sob quatro aspectos, sendo eles: Comportamento, Comunicação, Eficiência e Qualidade, e Gestão.

Missão, Visão e Valores do ICMC/USP

Missão

A missão do ICMC é produzir e disseminar o conhecimento nas áreas de Matemática, Computação e Estatística, formar recursos humanos nos níveis de graduação e de pós-graduação e promover ações culturais, de difusão do conhecimento e de inserção social. Sua missão é definida pelo engajamento em ações que contribuam para a evolução social, econômica, científica e tecnológica da região de São Carlos, do Estado de São Paulo e do Brasil.

Visão

A visão do ICMC é atingir excelência mundial no ensino e na pesquisa, contribuindo de maneira decisiva para a evolução do conhecimento nas suas áreas de atuação, formando recursos humanos de alto nível e apoiando o desenvolvimento científico, tecnológico e social da região, do estado e do país.

Valores

Comprometimento com a evolução social, econômica, científica e tecnológica e com a formação de profissionais qualificados; incentivo ao trabalho em equipe com respeito, dedicação e qualidade; integridade com todos os agentes envolvidos em suas atividades; conduta ética, seguindo os princípios da dignidade humana e da empatia; compromisso e transparência na gestão dos recursos públicos; sustentabilidade ambiental, econômica e social em suas atividades.

Diretoria
Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação
Universidade de São Paulo
Av. Trabalhador são-carlense, 400
São Carlos - SP, Brasil - CEP: 13566-590 - www.icmc.usp.br

Aspecto Comportamento

Comportamento humanizado: tratar o outro de forma cordial, respeitosa e atenciosa, compreendendo-o de forma integral e não apenas do ponto de vista técnico e profissional, sempre com a intenção de solucionar demandas do trabalho, promovendo e mantendo relações amistosas. São exemplos de comportamento humanizado: elogiar e incentivar; compreender como lidar com cada pessoa individualmente; saber ouvir; ser gentil e dar o exemplo. [1].

Empatia e alteridade: capacidade de se colocar no lugar do outro; demonstrar interesse e consideração pela questão apresentada pela outra pessoa sem julgamentos; ouvir com atenção antes de emitir sua opinião/parecer/decisão (quando necessário); tratar a todos como gostaria de ser tratado; respeitar o sentimento que o colega está vivenciando sem tentar repassar suas próprias experiências; colocar-se à disposição do colega para ajudar da maneira que ele achar necessário. É importante incentivar disseminar o conceito de empatia nas relações interpessoais.

Equilíbrio emocional: tratar as adversidades cotidianas com serenidade, reconhecendo-as e não permitindo que prejudiquem o trabalho. São exemplos de atitudes equilibradas: controlar a ansiedade, gerenciar emoções, pensar antes de falar e agir, observar o tom de voz, buscar a imparcialidade em todas as situações; agir com coerência, de acordo com o que fala; ter atitudes positivas mesmo diante de desafios, dificuldades, críticas e conflitos, saber administrar situações de falhas no setor, com a ótica na solução e não no erro ou na culpa.

Profissionalismo: seriedade, responsabilidade, impessoalidade, respeito aos colegas, aos gestores e à instituição, a busca pelo aprimoramento das competências técnicas, compreensão da necessidade de trabalhar em equipe, ética, integridade. São exemplos de falta de profissionalismo: tratamentos diminutivos, irônicos, rudes ou que denotem intimidade, insubordinação, ausência do trabalho sem motivo relevante, referir-se à instituição de forma pejorativa (USP ou ICMC). Críticas e sugestões devem ser tratadas de forma construtiva, pontual e adequadas. Promover e elaborar considerações positivas, que contribuam para a melhoria, o respeito e a credibilidade.

Flexibilidade: ser acessível às mudanças, novas ideias, novas gerações, em situações diversas e adversas. Considerar que os atuais contextos podem ser solucionados com ações já realizadas no passado com ou sem êxito. Considerar que os contextos e as circunstâncias mudam e nós precisamos estar preparados para identificar e atuar adequadamente.

Postura ética e respeitosa: conduta correta, independente de estar na presença de outras pessoas; tratamento igualitário, independente da condição social, física, cultural, religiosa, orientação sexual, gênero e de classificação contratual. No dia-a-dia de trabalho dedicar tratamento igualitário para todos os membros da equipe, segundo as regras da instituição. Respeito aos valores e princípios do ICMC, evitando pré-julgamentos, atuando com foco no profissionalismo.

Organização e cuidados com o local e ferramentas de trabalho: buscar sempre o senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina (5S). [3]. São exemplos: distinguir o que é útil e descartar o inútil; organizar os itens classificados como úteis, manter a limpeza do posto de trabalho e dos equipamentos que utiliza e, dessa forma, também contribuir com as equipes de

Diretoria
Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação
Universidade de São Paulo
Av. Trabalhador são-carlense, 400
São Carlos - SP, Brasil - CEP: 13566-590 - www.icmc.usp.br

manutenção e limpeza; observar os processos, comprometimento da equipe com o cumprimento de regras, prazos e acordos combinados.

Iniciativa: contribuir com sugestões e iniciar implementações a partir da concordância da chefia e/ou responsável; iniciar e terminar; realizar as tarefas espontaneamente.

Proatividade: antecipação às necessidades, mudanças, ameaças e oportunidades, tratando-as de forma positiva e com iniciativa; oferecer ajuda aos colegas em outros serviços, além dos próprios.

Automotivação e motivação: buscar estímulos e encorajamento para si e para os colegas visando um objetivo, mantendo a confiança e o foco. São exemplos: concentrar-se em um objetivo a ser alcançado, vencer obstáculos, confiar em si mesmo, aprender com erros, ser otimista, manter o ânimo, aceitar desafios, ser reconhecido pelo seu trabalho.

Respeitar hierarquia e evitar ingerência: a instituição é organizada em níveis hierárquicos segundo suas atribuições, responsabilidades e competências; quaisquer demandas devem ser tratadas observando a hierarquia imediata e não a hierarquia paralela (quando não há relação de subordinação). Exemplos que resultam em ingerência: conflitos pessoais que não são reportados para a chefia imediata e são tratados diretamente com a chefia de área ou outras instâncias; falta de clareza nos papéis exercidos pelos docentes em cargos administrativos; desconsideração do papel da chefia, entre outros.

Aspecto Comunicação

Comunicação adequada: concentrar-se na fala do outro; deixar que o emissor transmita a mensagem sem interrupções; ouvir toda a mensagem e não apenas o que considerar interessante; falar de forma objetiva, clara e segura; manter o tom de voz tranquilo.

Discrição: antes do repasse de uma informação, analisar a sua autenticidade e veracidade, a real necessidade desse repasse, priorizar informações de cunho profissional e que sejam relacionadas à área de atuação do emissor e do receptor, avaliar o impacto da informação no ambiente de trabalho, evitar quaisquer comentários de cunho pessoal, especialmente os pejorativos, depreciativos, preconceituosos e evitar repassá-los a outras pessoas.

Comunicação não verbal: refere-se a maneiras de expressão que não utilizam palavras ou que não recorram à linguagem escrita; engloba sons, gestos, trejeitos faciais, posturas corporais e distâncias físicas que são muitas vezes inconscientes. São exemplos de boa comunicação não verbal: observar as expressões corporais e buscar por aquelas que demonstram abertura à comunicação, evitar posturas e trejeitos faciais que intimidam o receptor e/ou que indicam um pré-julgamento, entre outros.

Meios de comunicação: observar o uso correto dos sistemas de comunicação corporativos e locais, das redes sociais, das listas de e-mails e de telefones para fins institucionais considerando as regras existentes para o uso deles; evitar o acesso à rede de dados institucional para assuntos que não tenham relação com atividades profissionais. Os recursos computacionais da Universidade destinam-se exclusivamente ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, conforme disposto no Capitulo V do

Diretoria
Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação
Universidade de São Paulo
Av. Trabalhador são-carlense, 400
São Carlos - SP, Brasil - CEP: 13566-590 - www.icmc.usp.br

Código de Ética da USP. Em face dessa disposição, não é permitida a utilização das listas de e-mails do ICMC para mensagens comerciais, de interesse particular, ofensivas ou desrespeitosas.

Críticas: ouvir atentamente a crítica; buscar entendê-la como uma oportunidade de melhoria; evitar interpretações, generalizações ou considerá-la como algo pessoal; tratar cada uma com seriedade e concentrar-se na solução; evitar posturas defensivas; encontrar formas adequadas para aceitá-la e desculpar-se sempre quando for o responsável pela falha.

Feedback: sempre dar o retorno sobre uma questão de trabalho pendente ou a ser melhorada; preferir, sempre que possível, valorizar os pontos fortes, indicar os pontos a serem melhorados e reforçar os pontos positivos.

Assertividade: ser assertivo é buscar um posicionamento sincero nos relacionamentos interpessoais. Saber ouvir sem ficar na defensiva e apenas ouvir o problema é uma forma de acolher assertivamente. Dar um retorno claro e honesto sobre a conduta de alguém é uma forma assertiva de evitar problemas recorrentes futuros. Comportamentos caracterizados como "assertivos" como a fala firme, educada, clara e não antagônica são componentes importantes para o feedback. O comportamento não verbal também é muito importante: manter contato visual com a pessoa que conversamos manter o corpo voltado para a pessoa, expressão facial e tom de voz sinalizam uma mensagem honesta e convincente. Devemos pensar na forma como vamos nos expressar avaliar as consequências e, muitas vezes, se o conteúdo for desagradável, analisar se é melhor falar ou calar. Calar é o comportamento assertivo em alguns momentos. Ser assertivo é saber dizer o que se quer, respeitando a si e ao outro. A falta de boa comunicação é o problema central e a assertividade, que é uma habilidade aprendida, pode ser usada para solucionar ou minimizar essa questão.

Comunicação formal/oficial da Diretoria e Chefias*:

- Deixar claro quando se trata de convite ou convocação, e no caso de convocação sempre com lista de presença;
- Para representações de área em eventos e palestras, deixar claro que a chefia imediata é responsável pela indicação e respectiva presença do representante, também com lista de presença; nas convocações encaminhadas pela diretoria, deve estar claramente informado se haverá ou não atendimento nos setores durante a atividade ou se a forma de atendimento ficará a critério da chefia imediata;
- Que as convocações ou convites sejam encaminhados com antecedência que permita planejamento das chefias e funcionários;
- As chefias devem manter o estímulo para participações em grupos e comissões, atentando para o máximo de duas comissões por funcionário, visando o equilíbrio entre o tempo dedicado aos trabalhos do setor e às respectivas comissões ou grupos;
- Evitar duplicação da mesma comunicação entre setores e áreas.

(*outras informações sobre Comunicação estão disponíveis no item "Orientações para reuniões e eventos").

Diretoria
Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação
Universidade de São Paulo
Av. Trabalhador são-carlense, 400
São Carlos - SP, Brasil - CEP: 13566-590 - www.icmc.usp.br

Aspecto Eficiência e Qualidade

Qualidade dos serviços: envolve a comparação das expectativas do cliente com a percepção do serviço oferecido e a busca pela eficácia (realização do serviço de forma correta, otimizada, mais rápida ou com menos gastos). Obedecer aos padrões estabelecidos para cada tarefa (rotinas, formas de atendimento, instruções de trabalho) é um exemplo de ação que agrega qualidade aos serviços; por outro lado, redirecionar o cliente para outros setores de forma aleatória, sem verificação prévia da informação que ela necessita, é um contraexemplo de qualidade no atendimento e deve ser evitado.

Conhecimento dos serviços: conhecer os principais trabalhos desenvolvidos em cada setor, seção e departamento impacta positivamente na qualidade dos serviços e atendimentos prestados. Cada gestor deve propiciar, em sua equipe, a informação sobre os serviços realizados nos demais setores.

Aspecto Gestão

Foco na atividade-fim: todo colaborador deve conhecer a missão de sua instituição e entender o objetivo do trabalho realizado em um contexto geral. Cabe ao chefe esclarecer ao colaborador a importância da sua atividade no setor, na área e na instituição. A escolha da melhor forma para a realização de uma atividade, isto é, o seu processo, deve ser sempre pensada tendo em vista a atividade-fim (ensino, pesquisa e extensão universitária).

Planejamento: o planejamento é parte fundamental do trabalho; é ele que conduz o andamento das atividades do setor e o dimensionamento das metas, que devem estar alinhadas ao planejamento institucional. É recomendado que seja elaborado no início do ano, em conjunto com a equipe e, sempre que necessário, deve ser revisto para avaliação e realinhamento. No final de cada ano é fundamental realizar um feedback com a equipe, informando a posição do planejamento. Existem várias técnicas para elaborar um planejamento, seja ele diário, semanal ou mensal, e o chefe e o colaborador devem buscar a técnica que melhor se adapta às necessidades do seu contexto. Estabelecer a cultura da resolução em equipe de questões operacionais e de planejamento e entre os setores e áreas, com proatividade e comprometimento, nos moldes já praticados no âmbito da Coordenadoria da Administração Geral do ICMC e seus assessores.

Distribuição das tarefas: as tarefas devem ser distribuídas segundo a função que o colaborador ocupa, suas competências, habilidades e perfil. Considerando grupos de colaboradores homogêneos, as tarefas devem ser distribuídas igualitariamente. Em caso de sobrecarga de trabalho por quaisquer motivos, o chefe deve repensar a distribuição de tarefas.

Acompanhamento dos trabalhos: após a distribuição das tarefas, deve-se fazer o acompanhamento de sua realização. Os colaboradores e as atividades têm necessidades de acompanhamento diferentes, em função dos prazos estipulados para cada tarefa. Prazos não cumpridos devem ser notificados, reajustados e tratados unicamente com o responsável pela tarefa.

Coerência nas decisões: diz respeito a manter decisões semelhantes para situações semelhantes, sem que haja pesos e medidas diferenciados conforme ocasiões e pessoas envolvidas. Observar as normas e códigos

Diretoria
Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação
Universidade de São Paulo
Av. Trabalhador são-carlense, 400
São Carlos - SP, Brasil - CEP: 13566-590 - www.icmc.usp.br

institucionais, além de obrigatório, é uma forma de conservar a coerência nas questões de trabalho e de pessoal. A coerência na gestão, promovida no âmbito das chefias, resulta no sentimento de equidade de tratamento dentro da equipe.

Envolvimento da equipe no processo decisório: essa é uma forma de gestão participativa, na qual a equipe é ouvida, contribui com seu parecer técnico e sugestões de solução junto à chefia, e pode envolver, em especial, os colegas diretamente envolvidos na questão. Esse tipo de participação possibilita o desenvolvimento profissional e pessoal de cada membro da equipe, inclusive para despertar novos chefes/líderes, estabelece um vínculo de comprometimento com a solução e com sua execução, e envolve toda a equipe de forma positiva. Todos participam com sugestões de solução, cabendo ao chefe o papel de decidir.

Maior envolvimento das chefias substitutas no processo decisório: o chefe deve manter o seu substituto ciente de todas as questões do trabalho: desde o planejamento institucional até as decisões tomadas a cada situação apresentada, sendo ideal que o chefe envolva o substituto nessas tarefas, ouvindo-o e estimulando-o a trazer propostas e soluções. Desta forma, em todas as ausências da chefia, previstas ou imprevistas, o substituto estará apto a responder pela equipe e dar continuidade aos trabalhos.

Estímulo a lideranças informais: é possível que em alguns cenários existam mais líderes do que chefes formais. É esperado que o chefe formal reconheça, apoie e desenvolva continuamente as lideranças informais da sua equipe, estimulando-as a participar da gestão, atribuindo-lhes responsabilidades, utilizando as habilidades e competências de cada um e, construindo assim, uma linha sucessória comprometida e coerente com as metas da instituição. A participação dos funcionários em grupos de trabalho e comissões institucionais é também uma forma de preparo de lideranças, pois fornece ao participante experiência e aprendizado. As chefias devem manter o estímulo para participações em grupos e comissões, atentando para o número de comissões por funcionário, visando o equilíbrio entre o tempo dedicado aos trabalhos do setor e às respectivas comissões ou grupo.

Capacitação: ação imprescindível para o aprimoramento dos conhecimentos técnicos e habilidades. A capacitação é também um importante instrumento de motivação da equipe e de preparo para as situações de mudança e de sucessão. É papel da chefia identificar necessidades e lacunas na formação e na atuação da equipe, devendo indicar os treinamentos e cursos necessários para saná-las. Do lado dos funcionários, cada membro da equipe também é responsável pelo seu próprio desenvolvimento profissional e sua capacitação, devendo identificar suas necessidades e solicitar novos treinamentos e cursos.

Tratamento do erro: o erro é parte do aprendizado. Ao notar um erro ou uma falha, a conduta correta deve ser o relato do erro ao membro responsável da equipe. O erro relatado deve ser imediatamente solucionado. A chefia deve identificar o melhor momento para tratar do ocorrido, em particular, de forma a evitar constrangimentos, identificar o motivo que levou ao erro, os impactos negativos percebidos e quais são as formas para solucionar a questão. Sempre que possível é preferível tratar pessoalmente e não por meio de textos. Ao chefe cabe manter o foco no ocorrido, sem se referir a situações passadas. **Em suma, o funcionário deve ser acolhido no erro; funcionário e chefia devem focar na solução e em ações para evitar a recorrência do erro, e nunca na busca por culpados**. É oportuno comentar que, em se tratando de recorrência do erro, uma análise mais apurada da questão deve ser realizada, preferencialmente, em conjunto entre chefia e membro da equipe.

Gestão de Recursos Humanos: uma boa gestão de recursos humanos envolve atender às determinações legais combinadas com a gestão de pessoas, observando o bom andamento dos trabalhos, o equilíbrio

Diretoria
Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação
Universidade de São Paulo
Av. Trabalhador são-carlense, 400
São Carlos - SP, Brasil - CEP: 13566-590 - www.icmc.usp.br

entre os integrantes da equipe e a uniformidade no âmbito do ICMC. Buscar a gestão colaborativa sempre que possível com acolhimento e incentivo a ideias e sugestões de melhoria em geral.

Orientações para reuniões produtivas e eventos: a realização de reuniões é outra forma de acompanhar o andamento dos trabalhos individuais ou da equipe, e também uma ferramenta de repasse de informações ao grupo. Em razão disso, alguns pontos são importantes a observar:

- Verificar a real necessidade de reunião ou se o assunto pode ser tratado por e-mail, outros meios de comunicação ou uma simples conversa;
- Agendar as reuniões com horários pré-determinados de início e término para que os envolvidos possam se programar e para que haja um melhor aproveitamento do tempo;
- Participação somente de pessoas e/ou setores envolvidos com o assunto, solicitando que o responsável repasse as informações/decisões aos demais funcionários dos setores, sempre que for pertinente;
- Informar se os convocados podem enviar substitutos/representantes nos seus impedimentos legais, se necessário;
- Disponibilizar previamente, sempre que possível, a pauta e documentação pertinente, como é feito nos colegiados, com 48 h de antecedência, salvo nos casos em que haja necessidade de agilizar tomada de decisões;
- Salvo em situações excepcionais, colocar as comunicações no final da reunião, ou enviá-las previamente, para que os assuntos em pauta não fiquem em segundo plano;
- Deixar claro quando se trata de convite ou convocação e, no caso de convocação, sempre com lista de presença;
- Para representações de área em eventos e palestras, deixar claro que a chefia imediata é responsável pela indicação e respectiva presença do representante, também com lista de presença;
- Nas convocações encaminhadas pela diretoria, deve estar claramente informado se haverá ou não atendimento nos setores durante a atividade ou se a forma de atendimento ficará a critério da chefia imediata.

Diretoria
Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação
Universidade de São Paulo
Av. Trabalhador são-carlense, 400
São Carlos - SP, Brasil - CEP: 13566-590 - www.icmc.usp.br

Referências

[1] MENTHES. **Quais as características de uma liderança humanizada?** Disponível em: <https://menthes.com.br/quais-as-caracteristicas-de-uma-lideranca-humanizada/>. Acesso em: 06 maio 2019.

[2] SIGNIFICADOS. **5 sinais que te mostram como é sentir empatia.** Disponível em: <https://www.significados.com.br/dicas-sentir-mais-empatia/>. Acesso em: 06 maio 2019.

[3] PERIARD, C. V. o O que é a metodologia 5s e como ela é utilizada. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-a-metodologia-5s-e-como-ela-e-utilizada/> Acesso em: 09 maio 2019.

[4] RODRIGUES, F. **Feedback sanduíche:** saiba tudo sobre essa técnica. Disponível em:<https://facil123.com.br/blog/tecnica-sanduiche-feedback>. Acesso em: 09 maio 2019.

Fontes consultadas

CONTE, F.C.S.; BRANDÃO, M. Z. S. **Falo ou não falo?** 2. ed. Londrina: Mecenas, 2007. 198p.

ESPÍRITO SANTO. Prefeitura de Vitória. **Excelência no atendimento e boas práticas no serviço público.** [Vitória, ES]: [a prefeitura], [s.d.]. 24p. Disponível em: <http://www.vitoria.es.gov.br/arquivos/20170703_cartilhaexcelenciaeboas.pdf>. Acesso em 02 abril de 2019.

HUNTER, J. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 14. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139p.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Manual de boas práticas de liderança.** Florianópolis: IFSC, 2016. 18p. Disponível em: <http://www.ifsc.usp.br/~qualidade/qualidadewp/arquivos/projeto_programa_IFSC_5S.pdf>. Acesso em 02 abril de 2019.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. 3.ed. São Paulo: SENAC, 2018. 172p.