



CULTURA ORGANIZACIONAL

Instituto de Seguridade dos Servidores Municipais

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	2
MODELO DE VALORES COMPETITIVOS	4
METODOLOGIA	6
RESULTADOS: O DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	8
CÓDIGO CULTURAL	15
A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	19
PLANO DE AÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO E INTERNALIZAÇÃO DA NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL	21
COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	25

INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional pode ser definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e experiências que permite fazer uma descrição específica de um determinado grupo. Assim, podemos dizer que a cultura organizacional representa a forma de perceber, pensar, sentir e agir dos servidores, que é passada adiante e validada por todos. Santos (2000, p.38) define cultura organizacional como “*valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional*”.

Dessa forma, considerando que a cultura organizacional é um fator de reconhecido impacto no funcionamento das organizações como um todo, exercendo uma importante atuação sobre os processos internos e o comportamento dos funcionários, o que se pretende com este projeto é – principalmente – estabelecer uma cultura organizacional favorável ao alcance de metas e objetivos e que possa servir de referência para a tomada de decisões.

Para o estabelecimento da sua cultura organizacional, o Issem elaborou um plano de ação composto pelas seguintes etapas:

Sensibilização dos servidores: apresentação do projeto, conceitos, objetivos, importância, cronograma e definição dos momentos de participação dos servidores no processo de estabelecimento da Cultura Organizacional;

Aplicação de pesquisa: ação realizada junto aos servidores do Instituto, voltada ao diagnóstico da cultura atual e do que é percebido com a cultura ideal, ou seja, aquela que mais poderá favorecer o alcance da visão do Issem;

Tabulação e mensuração dos resultados da pesquisa: organização, numa planilha de Excel, dos dados primários coletados para posterior transformação de todas as informações em material que possa ser analisado;

Análise dos resultados: estudo da cultura atual mediante a identificação dos seus principais elementos, com vistas à verificação da necessidade de mudança cultural;

Elaboração de um Código Cultural: definição oficial do conjunto de hábitos, crenças, valores e experiências que serão praticados pelo Instituto;

Definição das estratégias de fomento à cultura: formulação de ações de promoção do Código Cultural e de desenvolvimento, internalização e sustentação da nova cultura; e

Estabelecimento e gestão da cultura: apresentação e divulgação do Código Cultural. A realizar: controle contínuo das estratégias de fomento da cultura.

Para o diagnóstico da cultura o Issem utilizou o modelo de tipologia de Quinn, também conhecido como Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn.

O instrumento de avaliação da cultura organizacional aplicado nesse trabalho (Anexo I) mostrou-se bastante útil para diagnosticar a cultura do Issem. Ele é coerente com as definições teóricas atuais utilizadas. Em relação ao seu alcance, limita-se ao nível dos valores compartilhados, não conseguindo atingir os aspectos mais profundos da cultura, o que já era esperado em se tratando de um questionário. Os problemas apresentados foram a sua extensão e complexidade, que dificultaram as interpretações e respostas por parte de alguns respondentes. Por outro lado, acredita-se que, para investigar um assunto complexo, é necessário um instrumento também complexo. Caso contrário, a simplificação do instrumento poderia não ser capaz de representar a cultura do Issem.

MODELO DE VALORES COMPETITIVOS

O modelo em questão, adotado neste trabalho, indica quatro tipos culturais: Cultura de Clã, Cultura Inovativa, Cultura de Mercado e Cultura Hierárquica.

- **Cultura de Clã:** caracterizada por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências tanto pessoais quanto profissionais. A organização é vista como uma extensão da família e se mantém integrada na base da lealdade e da tradição. O líder assume a figura de um mentor e a principal tarefa da gerência é delegar poderes, facilitar a participação e o comprometimento. A organização valoriza o trabalho em equipe, a participação, o consenso, a coesão e a moral (CAMERON; QUINN, 2006).

- **Cultura Inovativa:** seus valores direcionam para mudanças e novos desafios, acreditando que o sucesso está na produção de serviços e produtos únicos e originais. O ambiente de trabalho é dinâmico, empreendedor e criativo. A liderança é visionária, inovativa e orientada para riscos. A liberdade e a iniciativa individual são encorajadas. O comprometimento com a experimentação e com a inovação é o que mantém a organização coesa (CAMERON; QUINN, 2006).

- **Cultura Hierárquica:** possui como principal aspecto um local de trabalho formal e estruturado, com regras e políticas que mantêm a organização integrada e enfatizam a estabilidade, eficiência e previsibilidade. Existem padrões e procedimentos que determinam as atividades das pessoas e mantêm um ritmo estável de atividades. A liderança se dá através da coordenação e organização (CAMERON; QUINN, 2006).

- **Cultura de Mercado:** a organização é orientada para resultados. Ocorre a crença em que o ambiente externo não é benigno, mas sim hostil, e que os consumidores realizam escolhas e estão interessados em valor. A principal tarefa da gerência é guiar a organização em direção à produtividade e ao alcance de metas e rendimentos. O principal negócio da

organização é melhorar sua posição competitiva, assumindo que um propósito claro e uma estratégia agressiva levam a organização à produtividade e à rentabilidade (CAMERON; QUINN, 2006).

A utilização do modelo de Cameron e Quinn tem como objetivo identificar e gerenciar a cultura organizacional, permitindo verificar se o Issem possui foco interno ou externo, se é flexível e concede liberdade de ação ou se visa estabilidade e controle. Ele mede a cultura focando nas suas dimensões e valores compartilhados. Ressalta-se que o modelo não sugere que um valor anule o outro; ao contrário, tenta proporcionar uma melhor compreensão do equilíbrio entre eles.

O modelo aborda duas dimensões principais: uma baseia-se na estrutura organizacional, com possibilidade de ênfase em flexibilidade e dinamismo ou em estabilidade, ordem e controle; a outra dimensão baseia-se no enfoque organizacional, diferenciando a ênfase na orientação para o ambiente interno, integração e unidade, da orientação para o ambiente externo, diferenciação e rivalidade.

Essas duas dimensões dão origem aos quatro tipos de cultura: clã, inovativa, hierárquica e de mercado, cada uma delas com características e valores diferentes.

Ressalta-se que dificilmente uma organização terá características de uma única cultura, mas provavelmente uma delas predominará. Como os tipos são opostos, à medida que um deles obter maior ênfase, outro estará enfraquecido. Daí a denominação de valores competitivos.

METODOLOGIA

Os dados primários foram coletados através da aplicação de questionário. A população desta pesquisa abrangeu todos os servidores do Issem em atividade, tanto os efetivos quanto os cedidos, redistribuídos ou comissionados. Contudo, foram considerados para o estudo somente os questionários respondidos pelos servidores que atuam no Issem a mais de cinco anos. O questionário respondido pelos servidores com data de admissão inferior a cinco anos será utilizado num estudo à parte, com o objetivo de mensurar o grau de internalização da cultura atual.

O referido questionário foi proposto com o intuito de diagnosticar a presença dos quatro tipos culturais do Modelo de Valores Competitivos (clã, inovativa, hierárquica e de mercado), fazendo uso de seis dimensões da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, integração organizacional, união organizacional, critérios de sucesso e estilo de gestão. Para cada dimensão havia um conjunto de quatro descrições (hipóteses), representando os quatro tipos de cultura. Os respondentes foram orientados a distribuir cem pontos entre as quatro alternativas, de acordo com o grau em que cada alternativa assemelhava-se ao Issem. No questionário os servidores deveriam atribuir uma maior pontuação para a alternativa que melhor representasse o ambiente de trabalho e pontuação menor para a alternativa que mais se distanciasse de sua realidade. Esse procedimento foi realizado tanto em relação à situação atual do Issem, como em relação ao que se percebe como a melhor situação.

Para a análise dos dados foi utilizada uma escala ordinal equivalente a cem pontos. Se a composição da cultura organizacional tivesse uma distribuição uniforme, sendo igualmente representada pelos quatro elementos analisados, obter-se-ia o valor de 25 pontos para cada um dos quatro tipos de cultura. Do mesmo modo, se a distribuição fosse disforme, seriam considerados predominantes os tipos de cultura que apresentassem valores superiores a 25 pontos.

Os dados foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa. Para identificar o tipo cultural predominante no Issem, a média aritmética das respostas dos servidores foi interpretada conforme os valores explicados acima.

Após o diagnóstico da cultura organizacional – tanto atual como ideal –, foi analisada a necessidade de mudança cultural. Depois, partiu-se para a construção do Código Cultural, que passa a representar a partir de agora a identidade do Issem, ou seja, o seu jeito de ser.

Em seguida, homologado o Código pelo Órgão Executivo, foram definidas as ações para divulgação, desenvolvimento e internalização da cultura que se pretende estabelecer.

RESULTADOS: O DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As **Características Dominantes** do Issem representam de forma global como ou o que ele é. A Tabela 1 mostra que no Issem predominam atualmente as características relativas à *Cultura Clã*, que recebeu um valor médio de 33,33 pontos. Já as *Culturas Inovativa, Hierárquica e de Mercado* estão presentes em menor intensidade (21,53, 22,68 e 22,81, respectivamente). Isso significa que as Características Dominantes são regidas pela flexibilidade no ambiente interno (*Clã*).

TABELA 1 – Valor médio dos tipos de cultura no Issem em suas diferentes dimensões

Dimensões da Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional							
	Clã		Inovativa		Hierárquica		Mercado	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Características Dominantes	32,92	31,33	23,33	19,75	23,96	30,21	19,79	18,71
Liderança Organizacional	33,54	27,96	23,46	20,71	30,71	31,46	12,29	19,87
Integração Organizacional	33,33	26,67	20,29	14,25	18,46	29,92	27,92	30
União Organizacional	33,96	28,25	15,75	18,21	21,46	28,54	28,83	26,25
Crítérios de Sucesso	29,79	21,83	21,83	16,87	22,62	28,04	26,58	32,83
Estilo de Gestão	36,46	25,62	24,5	18,96	18,87	29,29	21,42	26,12
TOTAL	200	161,66	129,16	108,75	136,08	177,46	136,83	153,78

FONTE: Dados da pesquisa, 2020.

* Os tipos culturais foram avaliados pelos servidores numa escala de 1 a 100, sendo 100 o que mais representa a cultura do Issem.

** Os valores acima de 25, que representam as culturas predominantes, estão destacados em negrito.

No que concerne à situação percebida como ideal para as Características Dominantes, pôde-se constatar um desejo de aumentar a ênfase na *Cultura Hierárquica*, que passou do valor médio de 23,96 para 30,21. No entanto, a presença da *Cultura Clã* ainda é mais forte, havendo pouquíssima alteração (de 32,92 para 31,33). Como o modelo cultural utilizado no estudo trata de valores competitivos, à medida que um tipo de cultura se expande, outros terão que diminuir. Assim, houve uma redução dos valores ideais das *Culturas Inovativa e de Mercado*. Desse modo, concluiu-se que no plano ideal as Características Dominantes devem continuar voltadas ao ambiente interno, só que de forma mais equilibrada entre controle e flexibilidade.

A dimensão **Liderança Organizacional** ilustra o estilo e a abordagem de liderança que permeia o Instituto. Na situação atual, prevaleceu novamente o perfil de liderança marcado pela *Cultura Clã*, com média de 33,54. Sequencialmente observou-se uma presença significativa do perfil da *Cultura Hierárquica*, que apresentou média de 30,71. Novamente, as *Culturas Inovativa e de Mercado* receberam valores médios inferiores a 25 (23,46 e 12,29, respectivamente), o que significa uma fraca influência de suas características. Por conseguinte, pode-se afirmar que a *Liderança Organizacional* praticada no Issem reforça primordialmente a participação e autonomia (*Clã*), além da coordenação e organização (*Hierárquica*).

Já o modelo de Liderança Organizacional idealizado pelos respondentes é aquele caracterizado pela *Cultura Hierárquica* (31,46). Percebeu-se uma redução na presença da *Cultura Clã* (27,96) e *Inovativa* (20,71). Já em relação à *Cultura de Mercado*, embora ainda esteja abaixo da média, verificou-se um significativo aumento – de 12,29 para 19,87. Essa combinação de valores representa o desejo de uma liderança mentora e facilitadora (*Clã*), que exerça um maior controle e busque eficiência nas ações (*Hierárquica*).

A terceira dimensão, **Integração Organizacional**, corresponde ao estilo que caracteriza o ambiente de trabalho e como os servidores são tratados. No Issem, os valores da *Cultura Clã* se sobressaíram na gestão de pessoas, com valor médio de 33,33 pontos. Em segundo lugar, apareceram os valores da *Cultura de Mercado*, com média de 27,92. A *Cultura Inovativa e*

Hierárquica apresentaram valores abaixo da média (20,29 e 18,46 respectivamente). Dessa forma, percebe-se que a gestão de pessoas prioriza o trabalho em equipe e a participação (*Clã*), seguidos pela ênfase na busca por resultados (*Mercado*).

No plano ideal, verificou-se que os respondentes desejam maximizar os valores da *Cultura de Mercado* (30) e da *Cultura Hierárquica* (29,92), e minimizar as *Culturas Clã* e *Inovativa*, muito embora esta primeira ainda tenha apresentado valor acima da média (26,67). Logo, acredita-se que a busca conjunta por objetivos e metas deve permear o dia a dia de trabalho dos servidores (*Mercado*); que procedimentos pré-definidos sejam necessários para a manutenção de um ritmo estável de atividades (*Hierárquica*); e que a melhor forma de obter resultados é por meio de equipes comprometidas que compartilham de um ambiente de trabalho humanizado (*Clã*).

A **União Organizacional** envolve os mecanismos ou vínculos que mantêm o Instituto em harmonia. Nesta dimensão as características da *Cultura Clã* se mostraram as mais influentes, com média de 33,96. Também se destacaram os valores da *Cultura de Mercado*, que recebeu média de 28,83. A *Cultura Hierárquica* apareceu em terceiro lugar, mas sem grande representatividade (21,46). Por fim, apresentou-se a *Cultura Inovativa*, com valor médio de 15,75. Esses dados nos mostram que atualmente o Issem considera importante para manter a harmonia valores como lealdade, tradição e comprometimento, representados pela *Cultura Clã*. Ter propósitos claros e bem definidos também foi pontuado como uma característica importante na manutenção do bom clima organizacional (*Mercado*).

Em relação à percepção sobre a situação ideal da cultura para a União Organizacional, verificou-se a vontade de expansão da *Cultura Hierárquica*, que passou a receber média igual a 28,54. Assim, pôde-se observar um maior equilíbrio entre as *Culturas Clã* e *Hierárquica* (28,25 e 28,54). Em seguida veio a *Cultura de Mercado* com 26,25 pontos. Novamente a *Cultura Inovativa* apareceu com uma baixa representatividade (18,21). De todo modo, os respondentes entendem que equilibrar a visão

do Issem como uma extensão da família (*Clã*), com a necessidade de instituir formas de controle, monitoramento, organização e coordenação (*Hierárquica*) são os melhores caminhos para a manutenção da coesão organizacional.

A dimensão **Crítérios de Sucesso** define quais áreas devem ser focalizadas para dirigir as estratégias do Instituto. Os valores que guiam a estratégia do Issem fazem parte das *Culturas Clã* (29,79) e de *Mercado* (26,58). As *Culturas Inovativa* e *Hierárquica* receberam um valor médio inferior, equivalente a 21,83 e 22,62, respectivamente. Esses valores indicam que o Issem centraliza suas estratégias no desenvolvimento dos seus recursos humanos (*Clã*) e no relacionamento com o público externo (*Mercado*).

Já na situação ideal, percebeu-se o desejo de aumentar as *Culturas de Mercado* e *Hierárquica*, que subiram para 32,83 e 28,04 respectivamente. Constatou-se uma diminuição considerável na representatividade da *Cultura Clã*: de 29,79 (atual) para 21,83 (ideal). Talvez a incapacidade de dar respostas rápidas, a falta de *feedback* crítico e de indicadores – características deste tipo de cultura –, expliquem essa diminuição. Assim, segundo os respondentes, a *ênfase estratégica* deve se estabelecer principalmente com foco no atendimento das demandas vindas do público externo – segurados, beneficiários e assistidos (*Mercado*) – e no controle de resultados e prazos (*Hierárquica*).

O **Estilo de Gestão** determina como a vitória é definida pelo Issem e o que deve ser recompensado e celebrado. Observou-se novamente, ainda na Tabela 1, a predominância da *Cultura Clã* (36,46). Em seguida, embora um pouco abaixo da média, veio a *Cultura Inovativa* com 24,50 pontos. As *Culturas Hierárquica* e de *Mercado* receberam um valor médio mais baixo (18,87 e 21,42, respectivamente). Portanto, pode-se dizer que o sucesso no Issem é definido em termos de sensibilidade com seus servidores e respeito com as pessoas (*Clã*), além do encorajamento à liberdade e iniciativa individual (*Inovativa*).

No que se refere à situação considerada ideal, observou-se o desejo de aumentar as *Culturas Hierárquica* e de *Mercado* para 29,29 e 26,12 e reduzir as *Culturas Clã* e *Inovativa* para 25,62 e 18,96, respectivamente, muito embora a *Cultura Clã* tenha

mantido uma boa representatividade. Isso implica a crença de que o sucesso do Issem está diretamente relacionado à sua capacidade de controle de dados e informações no ambiente interno (*hierárquica*), com foco nos resultados (*Mercado*) e ênfase nas pessoas (*Clã*).

Foi possível verificar na Tabela 1 a predominância da *Cultura Clã* em todas as dimensões da cultura organizacional, uma vez que esse tipo cultural recebeu, na situação atual, valores superiores a 25 pontos em todas as dimensões. Na média geral, pôde-se averiguar, na Tabela 2, que essa predominância se repete. Na situação atual, a *Cultura Clã* foi a que recebeu o valor médio mais alto (33,33), ou seja, é aquela que melhor representa o perfil cultural do Issem. O segundo maior valor médio foi atribuído à *Cultura de Mercado* (22,80). A *Cultura Hierárquica* apareceu logo em seguida, com média de 22,68, enquanto a *Cultura Inovativa* recebeu o valor menos representativo, equivalente a 21,52.

Assim, os números ilustram que o Issem apresenta atualmente como valores centrais de sua cultura organizacional os correspondentes à *Cultura Clã*:

TABELA 2 – Valor médio geral dos tipos de cultura do Issem

Tipos Culturais	Situação Atual		Situação Ideal	
	Valor Médio	Desvio Padrão	Valor Médio	Desvio Padrão
Clã	33,33333333	1,9552	26,94333333	2,8854
Inovativa	21,52666667	2,9103	18,125	2,1062
Hierárquica	22,68	4,0811	29,57666667	1,1242
Mercado	22,805	5,7487	25,63	5,0409

FONTE: Dados da pesquisa, 2020.

* Os tipos culturais foram avaliados pelos servidores numa escala de 1 a 100, sendo 100 o que mais representa a cultura do Issem.

Na situação ideal percebeu-se o desejo de elevar a presença das *Culturas Hierárquica e de Mercado*, passando para o valor médio de 29,57 e 25,63 respectivamente. Na opinião dos respondentes, a presença da *Cultura Clã* deveria ser mantida, porém de forma reduzida, passando para o valor médio de 26,94. A *Cultura Inovativa* também foi reduzida, adquirindo uma média bastante inferior, correspondente a 18,12.

Analisando cada uma das dimensões pesquisadas, percebeu-se que o que contribui significativamente para a predominância da Cultura Hierárquica na situação apontada pelos respondentes como a ideal foi particularmente o desejo de mudança em relação às dimensões “Estilo de Gestão”, que saltou de 18,87 para 29,29, e “Integração Organizacional”, que foi de 18,46 para 29,92.

Assim, pode-se dizer que o perfil cultural atual percebido pelos servidores do Issem não segue plenamente os seus desejos e suas preferências, uma vez que os elementos valorizados na situação atual não são exatamente os mesmos da

situação idealizada. Para atingir o idealismo proposto por seus servidores, o Issem deve focalizar no desenvolvimento de sua *Cultura Hierárquica e de Mercado* a fim de alcançar um maior equilíbrio em relação à *Cultura Clã*.

CÓDIGO CULTURAL

O Código Cultural nada mais é que a formalização da cultura organizacional. Ele engloba o conjunto de hábitos, crenças, valores e experiências que o Issem acredita, pratica e valoriza. Assim, pode ser considerado a “alma” do Issem.

Ele também é uma ferramenta de alinhamento entre os servidores e o Instituto, pois ao ler o Código cada um saberá quais pontos necessitam ser apurados para atingir melhores resultados e quais comportamentos e atitudes são valorizados e devem ser adotados no dia a dia.

Além disso, o Código Cultural serve como parâmetro para determinar o que é certo e errado. Ele aumenta a união das equipes e fortalece a identidade do Instituto. É o guia mais importante para os servidores e todos devem utilizá-lo.

Ter um Código Cultural significa possuir uma equipe coesa e harmoniosa que compartilha os mesmos valores. E compartilhar os mesmos valores permite aos servidores estarem em sintonia e engajados com o propósito do Instituto.

Assim, o Código Cultural do Issem traz as ações que representam na prática os valores organizacionais e, também, os elementos que para ele são indiscutíveis e traduzem o seu jeito de ser. Muitas das ações e práticas constantes no código já fazem parte da sua cultura e foram mantidos porque são considerados pontos fortes e, portanto, precisam ser apenas fortalecidos. No entanto, outras ações ainda precisam ser implementadas para que, gradualmente, uma transformação cultural aconteça.

Além dos resultados da pesquisa realizada para identificar a cultura atual e a cultura percebida como ideal, que favoreceram a análise da necessidade de mudança cultural, o trio Missão-Visão-Valores foi um recurso de extrema importância para orientar a construção desta nova identidade do Issem, que ficou assim estabelecida:

CÓDIGO CULTURAL DO ISSEM

Propósito

Buscar a excelência sempre. Nossa cultura foca em nos ajudar a alcançar a excelência.

Valores e Princípios

Sustentabilidade: Buscamos a sustentabilidade organizacional exercendo uma gestão estratégica e eficiente.

Praticamos o “Agir Sustentável” para garantir a correta utilização dos recursos públicos e o direito dos servidores, aposentados e pensionistas ao acesso aos benefícios previdenciários, assistenciais e de saúde, a curto, médio e longo prazo.

A alta liderança se compromete em absoluto com a implementação de boas práticas de governança.

Nosso modelo de governança corporativa abrange três eixos de gestão que se inter-relacionam na busca pela sustentabilidade: governança, risco e conformidade.

Responsabilidade: Responsabilizamos-nos pelos impactos de nossas decisões e atividades, sempre adotando um comportamento ético, agindo com transparência e levando em consideração as expectativas das pessoas que dos nossos serviços dependem.

Temos o compromisso de atuar como verdadeiros agentes multiplicadores dos valores organizacionais e de alicerçar nossas ações em nosso código cultural.

Estamos constantemente envolvidos em ações relacionadas às temáticas sociais, familiares, econômicas e de saúde, fomentando a educação da seguridade social.

Simplicidade: Usamos a simplicidade como diretriz de qualquer ação. Como valor que direciona nossas relações e processos.

Buscamos constantemente a simplificação dos processos de trabalho com a finalidade de facilitar a operação, a gestão e o acesso aos serviços prestados pelo Issem.

Entendemos que simplificar está diretamente relacionado com facilitar. Quanto mais simples, mais fácil, melhor.

Isso é melhoria contínua: hoje melhor do que ontem, e amanhã melhor do que hoje.

Transparência: A transparência sempre foi um dos valores mais estimulados no Issem, que inclusive tem estabelecido em lei o princípio da Gestão Transparente.

Manter as pessoas bem informadas sobre os resultados e os acontecimentos relacionados ao Instituto leva-nos a aprimorar continuamente nossas ações comunicacionais.

Respeito: No Issem nós valorizamos, vivenciamos e respeitamos a igualdade e a diversidade. Acreditamos que a melhor forma de combater a discriminação de qualquer natureza é praticando o respeito.

Tratamos todos de maneira igual independentemente de status, cargo ou função;

Respeitamos as opiniões, concordando ou não com elas;

Assumimos e corrigimos nossos erros;

Exercemos a empatia, damos o exemplo e oferecemos o nosso melhor em tudo que fazemos.

Qualificação: Acreditamos que é por meio do treinamento e desenvolvimento das pessoas que alcançaremos os resultados pretendidos.

Para estimular o desenvolvimento pessoal e profissional, oferecemos experiências de aprendizados que acontecem não apenas com ações de capacitação, mas principalmente no dia a dia, com um ambiente profissional que oportuniza o relacionamento entre diferentes áreas e cargos.

Além disso, damos às pessoas oportunidades de se desenvolverem entregando a elas grandes desafios para trabalhar, delegando atividades e aumentando a responsabilidade individual.

Incentivamos o autoaperfeiçoamento através da experiência prática, observação, introspecção, leitura e discussão.

Gestão Participativa

As informações estratégicas são transparentes e acessíveis para que cada servidor se torne responsável pelos resultados do Instituto.

O envolvimento dos segurados, beneficiários e assistidos, bem como a

sua participação na gestão do Issem são incentivados e considerados requisitos essenciais para a sustentabilidade organizacional.

Diálogo com os segurados e a sociedade

Utilizamos o site do Issem, o Portal do Beneficiário, o Portal do Credenciado e as Redes Sociais para informar e facilitar o acesso aos avisos, orientações e legislação vigente.

Mantemos um diálogo permanente com os segurados e a sociedade através dos nossos canais de comunicação, para que as pessoas possam encaminhar suas dúvidas, reclamações, denúncias, elogios e sugestões.

Temos uma equipe encarregada de ler as mensagens que chegam e respondê-las de maneira ágil e objetiva.

Também encaminhamos as demandas aos setores responsáveis para, se necessário, a tomada de providências.

Além disso, aproveitamos os relatórios produzidos por nossos canais de comunicação para aprimorar os serviços prestados, analisando as manifestações e acolhendo aquelas que forem pertinentes.

Atendimento ao Público

Buscamos constantemente manter uma equipe qualificada para atender às necessidades dos usuários dos nossos serviços.

Para nós, atender as pessoas com qualidade significa tratá-las bem, com cortesia, nunca prometer o que não podemos cumprir, fazer o que estiver ao nosso alcance, ouvir as reclamações e encaminhá-las a uma solução, nos colocarmos no lugar do outro e dar tempo para que as pessoas expliquem o que desejam.

Entendemos que um atendimento de excelência exige um interesse genuíno pelas pessoas e nos dá a oportunidade de aproximar e estreitar os relacionamentos, prática que vem sendo cada vez mais valorizada e incentivada.

Comunicação

Somos concisos e articulados em fala e escrita; Praticamos a escuta ativa e procuramos entender antes de reagir; Mantemos a calma mesmo em situações estressantes; Fornecemos feedback sincero, útil e oportuno aos colegas – para cima, para baixo e para todo o Instituto.

Relacionamento com seus servidores

Política de Portas Abertas: a alta liderança está sempre disposta a ouvir o servidor, o que possibilita a sua contribuição permanente para a melhoria do clima e dos processos operacionais e estratégicos.

Liberdade Acompanhada: o servidor tem autonomia para desempenhar suas funções e aprimorá-las, sempre com apoio, mentoria e acompanhamento da chefia.

Liderança: treinamos e incentivamos as lideranças para atuarem como líderes desenvolvedores de pessoas e facilitadores de processos.

Reuniões Mensais: são realizadas para que o Instituto reitere seus valores, informe sobre o andamento das ações planejadas, compartilhe as conquistas e resultados, reconheça os destaques, aponte as falhas; direcione, alinhe e mobilize a equipe para os desafios futuros.

Cuidado com as pessoas

A segurança e o bem-estar caminham lado a lado. Neste sentido, o Issem executa diversas medidas para preservar a saúde de seus servidores.

como o estudo ergonômico do trabalho, exames médicos periódicos, ginástica laboral e apoio às campanhas de prevenção por meio da conscientização, como Setembro Amarelo, Outubro Rosa, e Novembro Azul.

Celebração e Agradecimento

Com a grande importância que é dada às pessoas, ao alinhamento e à busca comum pelo alcance de objetivos e metas, as conquistas são sempre celebradas, fazendo parte da cultura do Issem.

Aqui temos o hábito de comemorar coletivamente momentos marcantes, sejam eles no âmbito pessoal ou organizacional.

Nosso lema é: Celebre o que você quer ver acontecer mais vezes.

Além do Celebrar, também nos preocupamos com o Agradecer.

Logo, reconhecemos o esforço da equipe em prol dos resultados atingidos, elogiamos um trabalho bem feito, parabenizamos quando os prazos são cumpridos e enaltecemos soluções criativas.

Comportamentos Valorizados

Para que sejamos continuamente conduzidos por princípios e valores éticos, todos que atuam em nome do Issem são regidos por um código de conduta com diretrizes claras sobre o comportamento esperado.

Nós também questionamos ações inconsistentes com nossos valores: queremos que todos se ajudem a viver esses valores.

Inspiramos os outros com a nossa sede de excelência: queremos ser exemplos de organização, engajamento e competência.

Nos importamos intensamente com nossos membros, com o sucesso do Instituto e com os interesses dos usuários dos nossos serviços.

Focamos nos resultados ao longo do processo: queremos que nossas ações estejam alinhadas aos objetivos estratégicos, para assim entregarmos resultados no tempo certo e da forma certa.

Encontramos tempo para ajudar os uns aos outros: compartilhamos informações de forma aberta e proativa, e os novos colegas recebem todo o apoio necessário para serem eficazes.

A TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

A análise dos resultados da pesquisa aplicada com os servidores do Instituto permitiu identificar que a cultura predominante no Issem é a Cultura Clã, que tem sua raiz na cooperação. Esse tipo cultural prevalece em todas as dimensões de cultura organizacional que foram analisadas e, conseqüentemente, na média geral do perfil cultural. Isso significa que o perfil cultural do Issem é caracterizado pelo foco na flexibilidade interna, onde compartilha-se um local de trabalho amigável, visto como uma extensão da família, que mantém rituais e costumes, que valoriza a coesão e a moral, e a liderança tem o papel de facilitar e estimular a participação, o comprometimento e a lealdade.

No entanto, organizações com predominância da Cultura Clã normalmente apresentam também características como incapacidade de dar respostas rápidas, falta de *feedback* crítico, ausência de indicadores e abandono do curto prazo. E são estas últimas características que levaram o Issem a perceber uma necessidade de transformação cultural.

Baseados também no diagnóstico da cultura percebida como a ideal, ou seja, como aquela que mais poderá favorecer o alcance de resultados e metas, foi decidido manter como características dominantes as pertencentes à cultura clã, mas desenvolver um pouco mais a cultura hierárquica – que possui foco no controle interno –, e também a cultura de mercado – orientada para o ambiente externo. Assim, o Issem encontrará um maior equilíbrio entre controle e flexibilidade e o foco deixará de ser totalmente voltado ao ambiente interno.

Sabe-se que a cultura se desenvolve ao longo do tempo e se fortalece a medida que resultados positivos vão surgindo e práticas e ideias vão sendo trocadas de pessoa para pessoa até que eventualmente se tornem parte da organização. No entanto, a fim de facilitar o processo de transformação cultural, o Issem estabeleceu um plano de ações para comunicar e disseminar a nova cultura, dando condições para que ela vá sendo desenvolvida e internalizada pelos servidores. Essas ações

serão implementadas de forma gradual, pois mesmo em condições favoráveis, mudanças imediatas ou radicais na cultura podem ser prejudiciais e muito arriscadas.

A partir daqui, é esta nova cultura que deverá determinar a estratégia, os objetivos e o modo de operação do Issem.

“Se você não desenvolver a cultura de sua organização, ela se desenvolverá sozinha... e se isto acontecer, você estará assumindo um risco.” Monique Winston.

PLANO DE AÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO E INTERNALIZAÇÃO DA NOVA CULTURA ORGANIZACIONAL

FOCO	AÇÕES	PRAZO	RESPONSÁVEL	OBJETIVO
Controle Interno (Cultura Hierárquica)	Divulgação dos indicadores de desempenho.	A partir de Out/2021	Órgão Executivo	Incentivar a busca pela qualidade e eficiência.
	Promoção da Política de Segurança da Informação: a) Ações semestrais de treinamento e conscientização da equipe; b) Simulação anual de ataques; c) Revisão semestral e monitoramento constante acerca da implementação efetiva das normas previstas.	A partir de Fev/2021	Setor de TI	Proteger as informações e, dessa forma, reduzir os riscos de falhas, danos e prejuízos.
	Revisão anual dos manuais e fluxogramas.	A partir de Jul/2021	Supervisores	Atualizar e buscar constantemente a simplificação dos principais processos e atividades.
	Explanação sobre o Código de Ética para os servidores, segurados e conselheiros.	Nov/2020	Procurador Autárquico	Difundir os valores e princípios do Issem para que todos tenham ciência de suas responsabilidades.
	Criação de um Comitê de Ética.	Jun/2022	Órgão Executivo	Ter uma equipe responsável por receber as denúncias, avaliar os desvios éticos e realizar os procedimentos cabíveis.
	Capacitação sobre o Código de Ética	Mar/2022	Procurador	Orientar sobre a atuação do Comitê e

	voltada ao Comitê de Ética, Órgão Executivo e Conselheiros.		Autárquico	sobre o procedimento no caso de violação do código.
	“Nomeação” dos Guardiões da Cultura.	Set/2020	Órgão Executivo	Ter uma equipe responsável por identificar e chamar a atenção para ações inconsistentes com a cultura.
Nas pessoas e no ambiente interno (Cultura Clá)	Ciclo de apresentações bimestrais sobre o trabalho desempenhado por cada área.	A partir de Mar/2021	Supervisores	Promover o respeito pelo trabalho do outro; Possibilitar que os servidores conheçam o trabalho e as responsabilidades de cada setor.
	Contratação de palestra sobre o tema “Diversidade nas Organizações”.	Jun/2021	Setor de Compras	Desenvolver um bom relacionamento intergeracional e promover o respeito pelas diferenças.
	Publicação periódica de conteúdos sobre o valor da diversidade para as organizações.	A partir de Jul/2021	Setor de PSS	Sensibilizar as lideranças para enxergar nas diferenças uma oportunidade de aumentar o potencial das equipes.
	Criação de cartilha sobre atendimento ao público.	Mar/2021	Setor de PSS e Atendimento	Padronizar e melhorar a qualidade do atendimento ao público.
	Clube do Livro: criação de grupos de leitura.	Mar/2022	Setor de PSS	Proporcionar a aquisição de novos conhecimentos sobre temáticas relacionadas principalmente à seguridade social. Incentivar a prática da leitura.

	Utilização do <i>Instagram</i> privado para publicação dos informes internos e realização de ações de endomarketing.	Out/2020	Secretaria da diretoria	Promover enquetes nos stories, coleta de sugestões nas caixas de perguntas, divulgar resultados, informes, etc.
	Sessão de palmas coletiva.	Ação permanente	Setor de PSS	Motivar e celebrar o alcance das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico.
	Divulgação dos destaques nos canais de comunicação.	Mar/2021	Órgão Executivo	Motivar, agradecer e reconhecer os bons exemplos e o bom trabalho.
Nas pessoas e no ambiente interno (Cultura Clã)	Incentivar o <i>feedback</i> através de ações de endomarketing.	Out/2020	Setor de PSS	Torná-lo um hábito.
	Promoção da Comunicação Não Violenta (CNV).	Jul/2021	Setor de PSS	Favorecer a prática do <i>feedback</i> . Transformar a comunicação dos servidores do Issem em uma comunicação baseada na empatia.
	Realização de dinâmicas em momentos diversos, relacionadas às atitudes que se quer promover.	Ação permanente	Setor de PSS	Propiciar a tomada de consciência e a mudança de comportamentos.
	Realização de ações educativas para redução dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.	A partir de Mar/2021	Setor de RH	Reduzir, através do conhecimento, os riscos inerentes ao ambiente de trabalho e das situações que provocam o adoecimento e a incapacidade laborativa dos servidores.

Ambiente externo (Cultura de Mercado)	Aprimoramento dos meios de comunicação.	Ação permanente	Setor de TI	Utilizar meios de comunicação viabilizados pela Tecnologia da Informação a fim de garantir a todos o acesso às informações relativas ao Instituto.
	Realização de pesquisas de satisfação sobre os atendimentos realizados pelo Issem.	A partir de Mar/2021	Setor de PSS	Melhorar a qualidade do atendimento ao público.
	Gestão dos serviços da Ouvidoria e do Fale Conosco; Realização de pesquisas de satisfação.	A partir de Fev/2022	Setor de PSS	Aprimorar o serviço.

COMUNICAÇÃO E GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Comunicação

Com vista à ampla divulgação do seu Código Cultural, o Issem elaborou um Plano de Comunicação que discrimina as diversas ações que contribuirão para a disseminação da nova cultura:

TIPO	AÇÕES	PRAZO	RESPONSÁVEL	OBJETIVO
Eventos institucionais	Apresentação do Código Cultural aos servidores indicados para serem os “Guardiões da Cultura”.	Set/2020	Setor de PSS	Sensibilizar e convidar para o desempenho do papel de guardião.
	Apresentação do Código Cultural aos supervisores.	Set/2020	Setor de PSS	Provocar a tomada de consciência sobre seus papéis no desenvolvimento da nova cultura.
	Apresentação do Código Cultural aos servidores, estagiários e terceirizados.	Set/2020	Setor de PSS	Destacar as principais mudanças e os comportamentos esperados.
	Reunião com o setor de RH.	Out/2020	Setor de PSS	Sensibilizar para o cumprimento do seu papel no fortalecimento da cultura.
Canais de Comunicação	Site: incluir no “menu Issem” um campo denominado Código Cultural.	Set/2020	Setor de TI	Publicação do Código Cultural.
	Facebook: publicar um pequeno texto sobre os objetivos do Issem e os	Out/2020	Setor de PSS	Divulgação do Código Cultural.

	resultados esperados ao estabelecer uma nova cultura e formalizá-la.			
	Criação de um <i>Instagram</i> privado: publicar periodicamente pequenos trechos do código cultural relacionando-os às ações ocorridas no dia a dia.	A partir de Out/2020	Setor de PSS	Possibilitar uma melhor compreensão da cultura organizacional através de sua associação às ações cotidianas.
Material Gráfico	Elaboração de revista (edição única), destinada aos servidores e conselheiros do Issem.	Fev/2021	Setor de PSS	Promover uma melhor compreensão dos servidores sobre os elementos presentes no código cultural.
	Colocação de adesivos de parede para expor pequenos trechos do código cultural em pontos estratégicos do Issem.	Out/2020	Setor de Compras	Tornar a cultura visível para que os servidores a tenham sempre em mente.
	Compra de painel ou quadro de gestão para expor no corredor de entrada os objetivos estratégicos do Issem.	Out/2020	Setor de Compras	Expor os objetivos de forma clara e constante para que sejam fixados pelos servidores.
	Compra de painel ou quadro de gestão para expor em todos os setores as suas metas anuais.	Out/2020	Setor de Compras	Expor as metas de forma clara e constante para que sejam fixadas pelos servidores.
	Elaboração de “Livro Memória” sobre a cultura do Issem.	Out/2020	Setor de PSS	Preservar a memória organizacional; Registrar todos os detalhes do processo de estabelecimento da cultura.

Gestão

Com base na literatura da Teoria Geral da Administração e aplicabilidade prática de gestão de projetos, o Issem optou por realizar o Ciclo *PDCA* para suas ações de desenvolvimento e internalização da cultura. *PDCA* é um método iterativo de gestão, com quatro passos: planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*).

Além disso, anualmente serão efetuadas pesquisas de clima organizacional e pesquisas de satisfação para identificar como a cultura está sendo vivida pelos servidores e quais seus impactos nos serviços prestados para, então, realizar as mudanças necessárias.

No aspecto geral do processo de estabelecimento da cultura organizacional podemos definir que a etapa inicial foi cumprida com a elaboração do Código Cultural. O próximo passo será a implementação das ações aqui definidas, conforme responsáveis indicados para cada uma delas.

Para melhor controle e checagem das ações será adotada ferramenta de gestão de projetos coletiva, que propiciará melhor organização e comunicação das funções de cada responsável pelas atividades. Verificada a necessidade de modificações e melhorias, realizar-se-á a correção e o direcionamento das ações para o objetivo pretendido.