

INSTITUTO VALORIS®

Onde valores geram valor.



COMO CONSTRUIR UMA CULTURA FORTE

Valores que Saem do Papel

Um guia prático para transformar valores declarados em
comportamento vivido, todos os dias, na organização

inclui a ferramenta

**DIAGNÓSTICO RÁPIDO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Jorge Antônio Alves Silva

Fundador do Instituto Valoris®

Valores que saem do papel

Quase toda organização tem um mural, um slide institucional ou uma página no site listando seus valores. Poucas conseguem dizer, com honestidade, que esses valores realmente orientam as decisões do dia a dia — inclusive as decisões difíceis, que custam caro.

Cultura forte não é a lista de valores mais bem escrita. É a distância entre o que está escrito e o que acontece de fato — quanto menor essa distância, mais forte a cultura. E essa distância não se fecha com comunicação interna: fecha-se com decisões consistentes, repetidas ao longo do tempo.



Cultura não é o que a empresa diz que valoriza. É o que ela recompensa, tolera e pune, na prática, todos os dias.

Este e-book apresenta seis pilares práticos para construir uma cultura que resista à pressão do dia a dia — e, ao final, a ferramenta de **Diagnóstico Rápido da Cultura Organizacional**, para avaliar com honestidade onde sua organização está hoje.

O que você vai encontrar

	01 Defina Poucos Valores, mas Inegociáveis	04
	02 Traduza Valores em Comportamentos Observáveis	05
	03 Contrate e Demita pelos Valores, Não Só por Competência	06
	04 Reconheça e Celebre Publicamente Quem Vive os Valores	07
	05 Faça os Líderes Serem os Primeiros a Dar o Exemplo	08
	06 Meça a Cultura com a Mesma Disciplina que Mede Resultados	09
	Ferramenta: Diagnóstico Rápido da Cultura Organizacional	10
	Sobre o Autor e o Instituto Valoris®	12

Defina Poucos Valores, mas Inegociáveis



Listas de valores com dez, doze ou quinze itens costumam virar decoração de parede — genéricas o suficiente para caber em qualquer empresa, e por isso mesmo incapazes de orientar decisão nenhuma. Cultura forte nasce de poucos valores, de três a cinco, que sejam realmente inegociáveis: aqueles que a organização sustenta mesmo quando custam caro.

O teste de um valor verdadeiro não é a frase bonita no mural — é a decisão difícil em que ele foi sustentado apesar do custo. Se um valor nunca gerou uma escolha desconfortável, ele provavelmente é só uma aspiração, não um valor vivido.



REFLITA

Se eu pedisse para alguém da minha equipe listar nossos valores de cabeça, ela conseguiria?



PRATIQUE

Revise sua lista de valores — se tiver mais de cinco, escolha os que realmente orientam decisões difíceis e descarte o resto.

Traduza Valores em Comportamentos Observáveis



Palavras como "integridade", "excelência" ou "colaboração" não significam nada até serem traduzidas em comportamentos concretos e observáveis. O que é, na prática, agir com integridade numa reunião difícil? O que é excelência no atendimento a um cliente insatisfeito?

Sem essa tradução, cada pessoa da organização interpreta o valor à sua própria maneira — e a cultura se fragmenta em interpretações individuais, mesmo que todos concordem, em tese, com as mesmas palavras no papel.



REFLITA

Consigo descrever, em uma frase concreta, como é "viver" cada um dos nossos valores no dia a dia?



PRATIQUE

Escolha um valor da empresa e escreva três comportamentos observáveis que demonstram esse valor na prática.

Contrate e Demita pelos Valores, Não Só por Competência



Cultura se constrói — e se destrói — pelas decisões de quem entra e quem sai da organização. Manter um alto performer tecnicamente excelente, mas que viola sistematicamente os valores da empresa, envia um sinal cultural mais forte do que qualquer treinamento ou cartaz: mostra que os valores valem menos do que o resultado.

Contratar e promover considerando alinhamento de valores, não apenas competência técnica, é o que impede que a cultura seja corroída silenciosamente por exceções que "valem a pena" no curto prazo.



REFLITA

Já deixei de agir — contratar, promover, demitir — com base nos valores porque o resultado técnico da pessoa era bom demais para ignorar?



PRATIQUE

Revise uma decisão recente de contratação ou promoção e avalie se ela também considerou o alinhamento de valores, não só a competência técnica.

Reconheça e Celebre Publicamente Quem Vive os Valores



O que é reconhecido tende a se repetir. Celebrar publicamente exemplos específicos e concretos de comportamento alinhado aos valores ensina a toda a organização o que se espera — de forma muito mais eficaz do que qualquer manual interno ou apresentação institucional.

O reconhecimento genérico ("parabéns pelo ótimo trabalho") não ensina nada sobre cultura. O reconhecimento específico ("a forma como você conduziu aquela negociação, sendo transparente mesmo quando isso adiou o fechamento, é exatamente o que queremos dizer com integridade aqui") ensina o comportamento exato que se quer multiplicar.

**REFLITA**

Quando foi a última vez que reconheci publicamente alguém especificamente por viver um valor da empresa, não só por bater uma meta?

**PRATIQUE**

Nesta semana, reconheça publicamente um exemplo concreto de alguém vivendo um dos valores da organização.

Faça os Líderes Serem os Primeiros a Dar o Exemplo



Cultura escorre de cima para baixo. Se a liderança não vive os valores de forma visível — especialmente sob pressão, quando é mais difícil e mais caro fazer isso —, nenhuma comunicação interna convencerá o resto da organização a levar esses valores a sério.

Os momentos que mais definem a cultura de uma organização não são os discursos institucionais, mas as decisões de liderança tomadas em crise: um corte de custos, uma demissão difícil, um erro público. É nesses momentos que a equipe descobre se os valores declarados são reais.



REFLITA

Existe alguma situação recente em que eu, como líder, não segui o exemplo que espero da minha equipe?



PRATIQUE

Identifique uma situação de pressão recente e avalie, com honestidade, se sua reação refletiu os valores que você espera dos outros.

Meça a Cultura com a Mesma Disciplina que Mede Resultados



O que não é medido tende a ser negligenciado — e cultura não é exceção a essa regra. Medir regularmente a percepção real da cultura, e não apenas a intenção declarada pela liderança, é o que permite identificar um desvio cedo, antes que ele se torne um problema estrutural.

Isso não exige uma pesquisa longa e complexa. Uma pesquisa curta, anônima e frequente — perguntando se as pessoas confiam na liderança, se veem os valores sendo praticados, se recomendariam a empresa como lugar para trabalhar — já revela sinais importantes de como a cultura está, de fato, sendo vivida.

**REFLITA**

Tenho algum dado real sobre como as pessoas percebem nossa cultura, ou estou assumindo que ela é forte porque a intenção é boa?

**PRATIQUE**

Aplique, ainda este mês, uma pesquisa curta e anônima para medir como a equipe realmente percebe a cultura da organização.

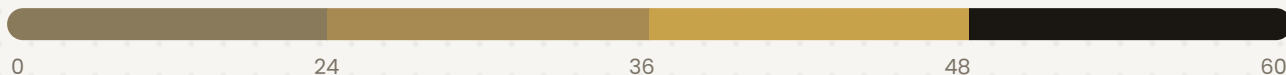
Diagnóstico Rápido da Cultura Organizacional

Atribua uma nota de 0 a 10 para cada um dos seis pilares, com base em como você avalia a cultura da sua organização hoje — não como ela é descrita institucionalmente, mas como ela realmente se comporta no dia a dia.

Pilar	Nota (0–10)	Observações
 Poucos valores, inegociáveis		
 Comportamentos observáveis		
 Contratar e demitir pelos valores		
 Reconhecimento público		
 Líderes dão o exemplo		
 Medir a cultura		

Some as seis notas (a soma máxima possível é 60) e use a tabela ao lado para interpretar sua pontuação geral.

Sua pontuação geral



Cultura de fachada

0 – 24

Os valores existem no papel, mas raramente orientam decisões reais. Escolha um dos seis pilares para começar a estruturar agora.

Em construção

25 – 36

Alguns pilares já estão presentes; outros ainda dependem de mais consistência e disciplina.

Consolidada

37 – 48

A maioria dos pilares já faz parte da rotina. Hora de medir a cultura com mais regularidade e formalizar o reconhecimento.

Cultura viva

49 – 60

Os valores realmente orientam decisões difíceis. O desafio agora é sustentar isso conforme a organização cresce.



Este diagnóstico não tem valor se guardado na gaveta. Escolha o pilar com nota mais baixa, volte ao capítulo correspondente, e aplique o exercício de "Pratique" ainda esta semana.



SOBRE O AUTOR

Jorge Antônio Alves Silva

Administrador, consultor empresarial e especialista em planejamento estratégico, com mais de 20 anos de atuação em consultoria de gestão, reestruturação organizacional e desenvolvimento de metodologias próprias, com projetos conduzidos no Brasil, no Chile e nos Estados Unidos.

É fundador do **Instituto Valoris®**, ecossistema institucional dedicado à excelência organizacional e ao desenvolvimento humano, e idealizador do **Método MEGV®**, metodologia proprietária de gestão com sistema próprio de certificação.

"Onde valores geram valor."

PALESTRAS & WORKSHOPS

Leve esta transformação para sua organização

Se este conteúdo fez sentido para você, imagine o impacto de uma palestra ou workshop desenvolvido especialmente para sua equipe.

TEMAS DISPONÍVEIS

Liderança com Propósito

O Líder que as Pessoas Querem
Seguir

Gestão com Valores

Cultura Organizacional

Ética e Governança

Formação de Líderes

Desenvolvimento de Equipes



Agende uma conversa.

