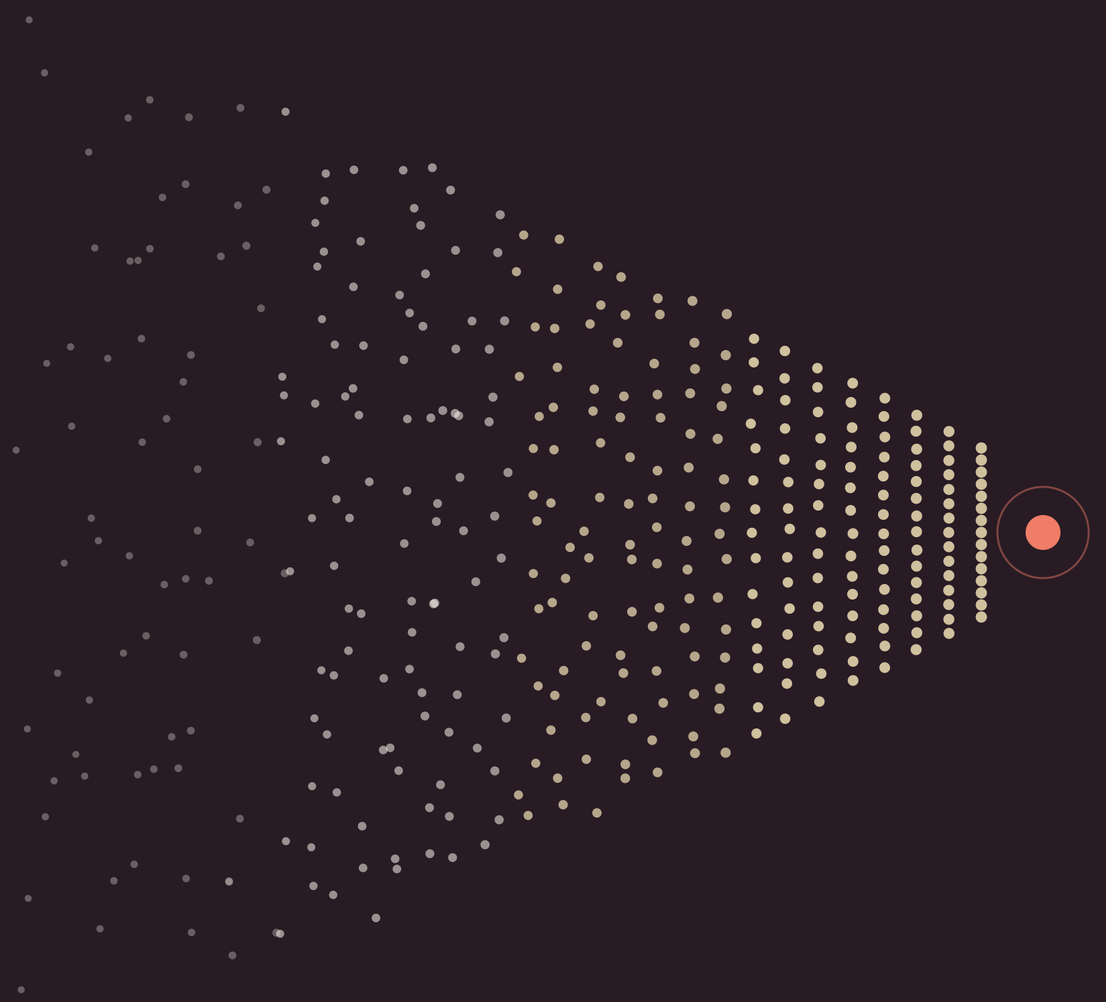
VZC
VOZ DO COLETIVO

E-BOOK

# Cultura como vantagem competitiva

*Os quatro níveis da evolução cultural para alcançar a ambição coletiva.*



Gerson Ferreira

## Copyright © 2026 VZC · Voz do Coletivo

www.vzc.com.br

Todos os direitos reservados. Licença individual e intransferível. Proibida a reprodução, transformação e comunicação parcial ou total desta obra.

Nenhuma parte deste e-book pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito do autor.

FICHA TÉCNICA

Realização VZC · Voz do Coletivo

Autor e especialista Gerson Ferreira

Projeto gráfico VZC · Voz do Coletivo

Edição 2ª edição, 2026

1ª edição 2024

SUMÁRIO


Introdução 04

Nível 1 · Conformidade Social 14

Nível 2 · Consciência Autoral 23

Nível 3 · Coalizão Evolutiva 28

Nível 4 · Conexão Integral 36

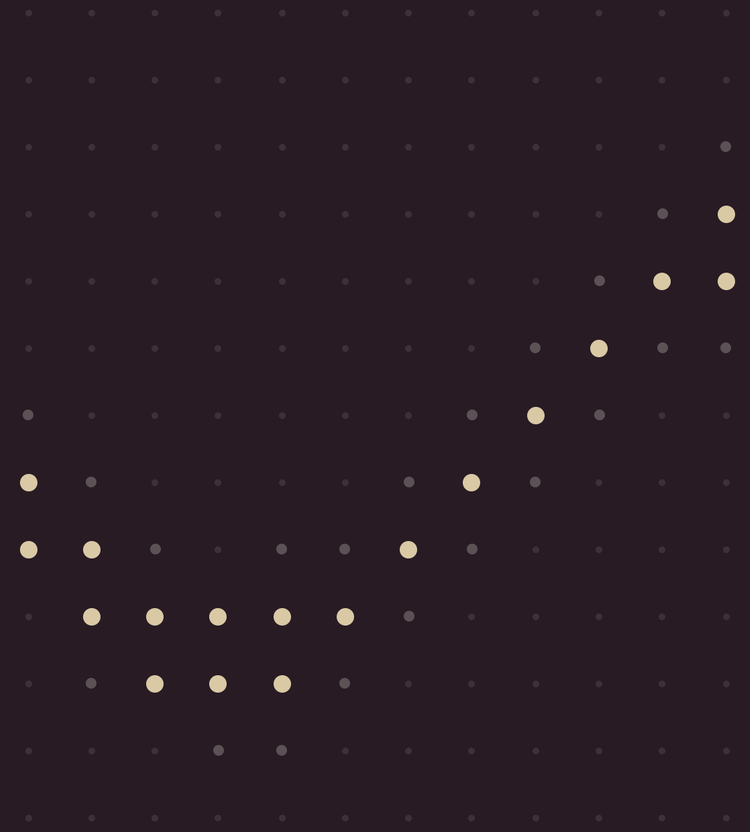
Método VZC 43

Sobre a VZC 49

E-BOOK · CULTURA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

# Introdução

*O principal concorrente de uma organização é o tempo.*



INTRODUÇÃO

# As mudanças no cenário empresarial são implacáveis.

Tecnologias revolucionárias, inovações que influenciam comportamentos, mídia fragmentada e o desenvolvimento da força de trabalho em sinergia com a IA são apenas alguns dos fatores que impactam profundamente as empresas. Modelos de gestão tradicionais já não são eficazes nesse contexto.

No Brasil, a percepção das lideranças sobre a própria longevidade piorou de forma consistente. Segundo o CEO Survey da PwC, a proporção de CEOs brasileiros que não acreditam que suas empresas durarão mais de dez anos mantendo o rumo atual passou de 33% em 2023 para 41% em 2024 e 45% em 2025.

Em três anos, o grupo que duvida do próprio futuro cresceu doze pontos percentuais.

A adaptabilidade deixou de ser uma vantagem e passou a ser condição de sobrevivência.

Hoje, o principal concorrente de uma organização é o tempo.

A velocidade das mudanças externas supera a agilidade das empresas em se adaptarem, mas não deveria ser assim. Se as mudanças externas são provocadas pelo ser humano, por que as empresas, constituídas por pessoas, não acompanham as mudanças na mesma velocidade?

INTRODUÇÃO

A vantagem competitiva que promove a longevidade organizacional é fundamentada no “como” as pessoas pensam, decidem e agem: uma vantagem cultural.

Não adianta ser proficiente em inteligência artificial se a cultura se desenvolve organicamente sob crenças e estilos de gestão inadequados para os desafios que precisam ser mais bem compreendidos.

Os desafios atuais exigem mais do que novas habilidades técnicas como forças-tarefa, gestão de projetos ou ferramentas ágeis como Design Thinking e Scrum. Requerem um equilíbrio sustentável entre as frequentes mudanças externas e a capacidade de líderes e colaboradores se adaptarem rapidamente às novas demandas.

Aplicar soluções técnicas aos desafios adaptativos frequentemente resulta em fracasso. Como afirma Errol Gardner, Vice-Presidente Global da EY Consultoria:

ERROL GARDNER

“A chave para transformar o fracasso em sucesso é a capacidade das organizações de repensar e redesenhar completamente as transformações, colocando o ser humano no centro.”

*Vice-Presidente Global, EY Consultoria*

INTRODUÇÃO

Liderar centrado no ser humano significa focar nas pessoas que enfrentam os problemas, não apenas nos problemas. Superar **desafios adaptativos** exige compreender como eles ultrapassam nossos limites atuais de transformação e encontrar soluções adaptativas, ou seja, nós mesmos precisamos nos adaptar de alguma forma. Isso exige compromisso consigo mesmo, com as pessoas ao seu redor e com as transformações que viabilizem a evolução da cultura e sua integração com as estratégias de crescimento e competitividade.

Perceber as oportunidades e reagir com agilidade para enfrentar os desafios, renovando o potencial de geração de valor para atender às expectativas de clientes cada vez mais bem informados e influenciadores da reputação alheia, exige novos padrões culturais.

Sair do campo das ideias depende de as lideranças compreenderem os pressupostos que bloqueiam as mudanças comportamentais, porque eles influenciam a percepção da realidade ao assumir riscos, questionar o status quo, lidar com conflitos internos e minimizar a resistência às mudanças.

DESAFIOS ADAPTATIVOS

O desafio adaptativo é uma situação complexa, marcada pela incerteza. Enfrentá-lo significa decidir sem respostas prontas. Nesses momentos, nossas habilidades técnicas, tão valiosas em tempos de certeza, se mostram insuficientes.

*Lidar com a incerteza é um percurso de evolução, desenvolvimento e aprendizado contínuo. É na incerteza que as oportunidades existem.*

## INTRODUÇÃO

Formar um ambiente que possibilite o desenvolvimento do capital humano e organizacional por meio de colaboradores capazes de autogerir suas tarefas, de dar ideias sem medo de retaliações e de aprender experimentando é um exemplo de ativo estratégico propulsor da vantagem competitiva para o futuro porque, além de capacitar a empresa a superar desafios adaptativos, permite antecipar-se às necessidades do mercado ou até criá-las.

A adaptabilidade deve fazer parte do modus operandi para moldar o futuro, deve ser externada ao desenvolver uma marca empregadora forte, retendo talentos, identificando novos segmentos de clientes, desenvolvendo novos modelos de negócio e equilibrando a eficiência operacional com a exploração e criação de oportunidades para o crescimento.

A cultura organizacional é difícil de ser compreendida por observadores externos e, mesmo que seja estudada pela concorrência, é impossível de ser copiada. Relações interpessoais, história e aprendizados que impulsionaram sua existência são únicos.

Pessoas, seus valores e princípios e o engajamento em trabalhar como um grupo social que integra competências estratégicas e operacionais promovem vantagem competitiva sustentável através da cultura.

INTRODUÇÃO

Adaptar-se rapidamente sem comprometer a alta performance exige uma **evolução cultural** focada no ser humano e em um ambiente de trabalho propício para a geração e gestão de ideias e da experimentação.

Essa evolução cultural está intrinsecamente ligada ao compromisso das lideranças, ao desenvolvimento de novas aptidões, à gestão inteligente do tempo e à mudança de pensamento e comportamento coletivos que geram uma ambição coletiva.

O QUE É EVOLUÇÃO CULTURAL

Processo evolutivo constituído pela inteligência coletiva, pelos referenciais que trouxeram a organização até o momento presente e pela absorção de novos aprendizados e habilidades capazes de transformar a empresa em um organismo adaptativo, rentável e longevo.

## INTRODUÇÃO

Neste e-book, estão descritos os quatro níveis da evolução cultural para alcançar a ambição coletiva, ou seja, um movimento no qual todos perseveram e focam suas energias, aprendizados, habilidades e experiências na sustentação de uma vantagem competitiva única e inimitável ao integrar cultura, marca e estratégias de negócio orientadas para resultados e crescimento.

Importante afirmar que o leitor pode identificar características de cada um dos níveis na organização onde trabalha. Fato é que a intensidade de cada característica é o que indica se ela é favorável ou restritiva.

O Nível 1, Conformidade Social, e o Nível 2, Consciência Autoral, focam na análise e conscientização dos desafios ao deixar de lado a interpretação subjetiva para compreender o que faz a empresa ser o que ela realmente é e não o que dizemos que é.

Já o Nível 3, Coalizão Evolutiva, e o Nível 4, Conexão Integral, formam um consenso e um compromisso entre as lideranças com poder de decisão para estabelecer uma ambição coletiva com os funcionários ao alinhar mentes, relacionamentos e ações no processo de integração harmoniosa entre cultura, estratégia e marca.

OS QUATRO NÍVEIS DA EVOLUÇÃO CULTURAL

# Cada nível se apoia no anterior. Nenhum substitui o outro.

*Os dois primeiros produzem compreensão.*
*Os dois últimos a transformam em movimento.*

NÍVEL 01

## Conformidade Social

Investiga passado, presente e expectativas. Identifica os estímulos e bloqueios que influenciam como as pessoas se relacionam e decidem.

NÍVEL 02

## Consciência Autoral

As lideranças interpretam corretamente as dinâmicas organizacionais e assumem a autoria das mudanças.

PONTO DE VIRADA

NÍVEL 03

## Coalizão Evolutiva

Acordo entre as lideranças sobre o alicerce que sustenta a capacidade adaptativa da organização.

NÍVEL 04

## Conexão Integral

Interdependência entre todas as áreas, respaldada por um propósito comum e por valores compartilhados.

COMPREENDER OS DESAFIOS

A organização deixa de interpretar a si mesma por suposição.

SUPERAR OS DESAFIOS

A compreensão vira decisão, compromisso e movimento.

AMBIÇÃO COLETIVA

# Ambição coletiva é a sinergia entre a vontade e a capacidade de um grupo.

Pessoas valorizadas, integradas e respeitadas que, juntas, focam em conquistar resultados que gerem realização e significado.

É a conexão entre talentos, propósito e valores, na qual cada indivíduo se sente parte essencial de um percurso coletivo rumo a um futuro compartilhado.

Ela se manifesta quando as pessoas não apenas vestem a camisa da empresa, mas compreendem e compartilham a própria essência estratégica da organização.

Quando os indivíduos interagem e colaboram como um verdadeiro grupo social, guiados por uma visão de futuro compartilhada, num ambiente impulsionado por valores e propósitos comuns, o poder coletivo supera a soma das capacidades individuais.

As pessoas anseiam por se envolver ativamente em um trabalho significativo, no qual possam aplicar sua capacidade criativa e seus talentos e reconhecer nesse trabalho a própria contribuição para o progresso da organização.

Isso exige uma liderança consciente da sua responsabilidade de conduzir as mudanças necessárias. Uma liderança disposta a examinar os próprios pressupostos para construir uma cultura que impulsione a ambição coletiva e promova o desenvolvimento de todos.

AMBIÇÃO COLETIVA

# O que ela produz.

### Crescimento pessoal e profissional

Cada indivíduo desenvolve suas habilidades e talentos em um ambiente de aprendizado contínuo.

### Inovação e criatividade

Um propósito comum orienta a experimentação e dá critério para selecionar as ideias que avançam.

### Relações de confiança

A confiança aumenta a velocidade e diminui os custos dos processos decisórios e operacionais.

### Resiliência e adaptabilidade

Uma equipe unida por uma visão comum se adapta com mais facilidade às novas circunstâncias.

### Colaboração e integração

Fomenta a colaboração entre pessoas e a integração entre áreas, eliminando os silos.

### Responsabilidade compartilhada

Todos cientes de suas responsabilidades individuais e coletivas diante dos objetivos.

### Valores organizacionais vivos

Os valores são reconhecidos e vividos, servindo como balizadores de comportamento.

### Visão de futuro compartilhada

Alinha colaboradores e organização em torno de uma mesma direção, o que orienta prioridades e decisões.

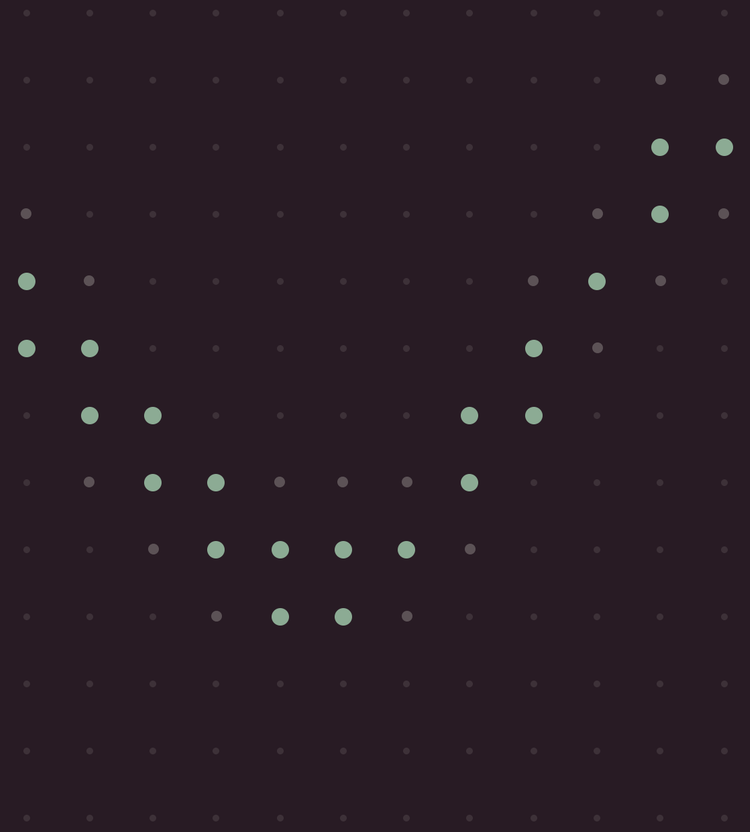
### Vantagem competitiva única

Uma cultura que sustenta a ambição coletiva torna-se impossível de copiar.

01

# Conformidade Social

*Compreender os estímulos e os bloqueios que afetam a percepção dos indivíduos sobre o jeito como se relacionam, decidem e fazem acontecer.*



NÍVEL 1 · CONFORMIDADE SOCIAL

# A percepção não é confusa. É um processo organizado.

Compreender os estímulos e os bloqueios nem sempre visíveis que afetam a percepção dos indivíduos sobre o jeito como se relacionam, decidem e fazem acontecer não é uma missão fácil. Sem essa compreensão, a evolução da cultura estará comprometida.

A boa notícia é que a percepção não é confusa, mas sim um processo muito organizado no nosso cérebro que conecta o passado ao presente através das nossas ações.

Por meio da investigação baseada na crença de que a realidade é imaginada e criada pelas pessoas que vivem e trabalham dentro dela, é possível fazer uma análise sistemática e estatística das percepções para compreender o que realmente influencia as atitudes e os comportamentos dos colaboradores e as forças impulsionadoras e restritivas da existência organizacional.

NÍVEL 1 · CONFORMIDADE SOCIAL

A partir dessa compreensão, as lideranças podem reconhecer e interpretar a empresa como um organismo vivo, constituído por pessoas que pensam, fazem, mas também sentem.

Isso permite ter uma perspectiva de identidade corporativa realista, que, ao se desenvolver organicamente em detrimento das metas e prioridades operacionais, em geral pode representar um obstáculo para o crescimento.

Essa compreensão é essencial para convocar as pessoas ao trabalho em direção a uma visão comum na integração da cultura, da estratégia e da marca.

LER NAS ENTRELINHAS

Mais importante do que saber é compreender. Escutar e interpretar o que os colaboradores têm a dizer e que raramente compartilham com transparência e objetividade com quem está no comando da organização, mesmo quando existe abertura para essa relação.

*Interpretar a Voz do Coletivo cumpre essa função.*

NÍVEL 1 · CONFORMIDADE SOCIAL

# O contexto em que ocorre a percepção determina o que realmente vemos.

Em uma cultura na qual, por exemplo, o que predomina é a orientação extrema para resultado, ao vivenciar esse ambiente, as pessoas aprendem rapidamente que ali a expressão “salve-se quem puder” está impregnada no ar que se respira, mesmo não sendo verbalizada.

Nesse contexto, o “nós” fica em segundo plano para garantir um lugar ao sol para o “eu”.

É preciso compreender onde existe desperdício de energia e ausência de motivação causados por distúrbios no dia a dia de trabalho, mas que deveriam estar sendo canalizados para a geração de ideias com foco em melhorias na operação, para maior integração e menos silos, para uma comunicação aberta e transparente, para que o “nós” seja mais valorizado do que o “eu”.

Em um mundo em que colaborar e aprender são fundamentais, o ser humano evoluiu para estabelecer conexões sociais. No ambiente de trabalho, compartilhar experiências, crenças e interesses semelhantes permite estabelecer relações saudáveis e nos sentir aceitos pelo grupo. Essa sensação de pertencimento traz conforto e segurança.

Mas nem sempre a teoria é refletida na prática.

Quando uma pessoa é contratada pela empresa, depois de passar pelo processo de integração, passa a vivenciar a realidade do ambiente.

Se ela não encontra espaço de manobra diante da maioria unânime, ela pode se convencer de que sua opinião, por alguma razão, não condiz com aquela realidade ou, pior, pode achar que sua ideia não é boa o suficiente para ser compartilhada e, com o tempo, neutraliza sua atitude proativa.

NÍVEL 1 · CONFORMIDADE SOCIAL

É importante reconhecermos que a familiaridade e o conformismo excessivos são prejudiciais. A conformidade pode limitar as pessoas de aplicarem todo o potencial das suas habilidades, experiências e conhecimentos no trabalho.

Essa realidade é extremamente desmotivadora, jogando por água abaixo o sentido de excelência e progresso do profissional. Nesse cenário, quando muito, manteremos os mesmos resultados de sempre, por estarmos presos aos nossos próprios pressupostos.

Elliot Aronson, um dos psicólogos mais influentes do nosso tempo, afirma:

ELLIOT ARONSON

“Tendemos a acreditar que não temos preconceitos. Esse engano vem do fato de muitas de nossas crenças atuarem de forma implícita, escondidas da nossa consciência. Quando observamos nosso próprio comportamento, conhecemos o contexto e podemos justificar nossas ações porque sabemos como nos sentimos. No entanto, ao analisar o comportamento dos outros, ignoramos todo o contexto. Por isso, é fácil identificar a hipocrisia nos outros, mas não em nós mesmos.”

*O Animal Social*

NÍVEL 1 · CONFORMIDADE SOCIAL

# Dar voz não basta. O valor está na consequência.

Nas organizações, o contexto é um ambiente que não pode ser ignorado; pelo contrário, deve ser analisado cuidadosamente. Identificar as forças restritivas no ambiente, assim como as crenças e os comportamentos que conduzem ao conformismo, é fundamental para eliminar a complacência.

Precisamos criar oportunidades para que as pessoas possam sugerir, opinar, refletir e dar ideias de como promover mudanças que tragam melhores resultados para os indivíduos, o coletivo, a organização e a sociedade.

Um ponto de atenção: incentivar as pessoas a expressarem suas vozes não é suficiente.

Uma organização que abre espaço para a participação assume o compromisso de dar consequência ao que escuta. Ideias e questionamentos que não encontram critérios de decisão, recursos e capacidade de implementação podem produzir o efeito contrário: ampliam a percepção de que participar não vale o esforço.

Por isso, a escuta só se sustenta quando está conectada à capacidade de responder, decidir e agir.

Cabe às lideranças criar os mecanismos para avaliar as contribuições, transformar as que fazem sentido em iniciativas concretas e comunicar com clareza o que será feito, o que não será e por quê.

Dar voz às pessoas só produz valor quando essa voz encontra uma organização preparada para lidar com aquilo que ela revela.

NÍVEL 1 · CONFORMIDADE SOCIAL

# As etapas que dão consequência à escuta.

Uma liderança que assume a responsabilidade de promover a diversidade de pensamentos em um ambiente psicologicamente seguro desempenha um papel crucial no incentivo e na sustentabilidade desse processo, que inclui quatro etapas. Esse grau de consciência será detalhado no Nível 2, Consciência Autoral.

| | | |
|---|---|---|
| 01 | **Incentivo à criatividade** | Promover a diversidade de pensamentos em um ambiente psicologicamente seguro. |
| 02 | **Recepção e análise** | Receber ideias e projetos, analisá-los e selecionar as propostas com critério explícito. |
| 03 | **Retorno e execução** | Responder aos responsáveis pelas iniciativas e garantir capacidade real de execução. |
| 04 | **Monitoramento e reconhecimento** | Acompanhar os resultados e reconhecer os esforços de quem contribuiu. |

NÍVEL 1 · CONFORMIDADE SOCIAL

Identificar e eliminar os vieses para possibilitar a revisão das práticas de gestão, deixando para trás conceitos ultrapassados e limitadores de novos aprendizados, para criar um ambiente no qual os funcionários trabalhem juntos com seus líderes para estender os limites do que é possível ao moldarem o futuro, é uma questão de sobrevivência.

Ao descobrir o que está bloqueando a curiosidade, a criatividade, a experimentação e a colaboração, novos referenciais são identificados, permitindo que cada indivíduo se torne um intraempreendedor na viabilização das prioridades estratégicas e operacionais para o crescimento do negócio.

Nesse nível, para que esse movimento aconteça, também é essencial identificar e analisar como os **sistemas** afetam as atitudes e os comportamentos, escutar e compreender aquilo que é realmente valorizado na empresa do ponto de vista dos funcionários e como e onde as pessoas aplicam seu tempo e outros recursos ao enfrentar situações críticas.

SISTEMAS

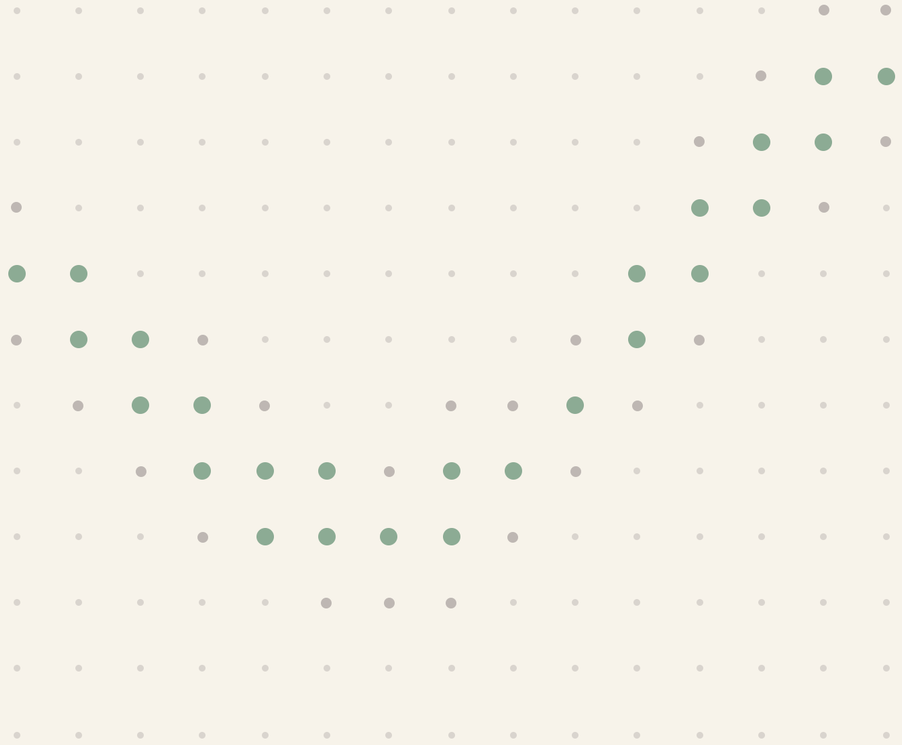
São práticas de gestão que coordenam, organizam, analisam e incentivam os colaboradores, como, por exemplo, o sistema de comunicação interna horizontal, vertical e transversal, o sistema de incentivo e recompensa, o sistema de planejamento, a arquitetura organizacional e o sistema de treinamento e desenvolvimento, entre outros que afetam o ambiente, as relações de confiança, o engajamento e a produtividade.

NÍVEL 1 · CONFORMIDADE SOCIAL

# Sem compreender a cultura atual, qualquer mudança é desperdício.

A cultura organizacional é composta por subculturas que precisam ser identificadas para entender como impulsionam ou restringem a organização ao enfrentar os desafios do ambiente externo.

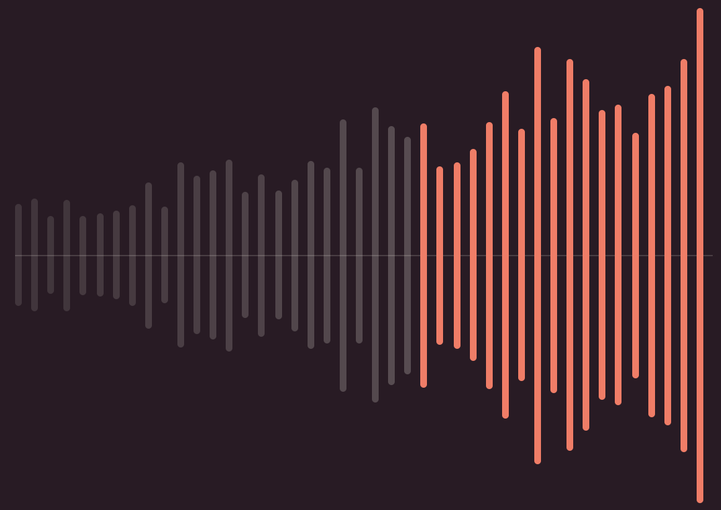
Sem a compreensão da cultura atual e da influência que ela tem nos resultados, qualquer esforço de mudança será um desperdício de tempo e energia, porque estaremos tratando o que está na superfície e abrindo mão da oportunidade de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável e única.



02

# Consciência Autoral

*As lideranças assumem a autoria das mudanças e a responsabilidade por um ambiente que lide com os desafios adaptativos.*



NÍVEL 2 · CONSCIÊNCIA AUTORAL

# A miopia sobre a própria cultura custa a vantagem competitiva.

A miopia em relação à cultura organizacional impede a empresa de estabelecer uma vantagem competitiva baseada em ativos intangíveis impossíveis de serem copiados.

A partir da interpretação correta das dinâmicas organizacionais investigadas no Nível 1, a Consciência Autoral assume a responsabilidade de estar aberta para refletir, aprofundar e colidir diferentes perspectivas de modo a encontrar uma compreensão nova e mais consistente.

Esse é o combustível que gera a energia para impulsionar um processo evolutivo sustentável rumo ao futuro.

A transformação da cultura em vantagem competitiva sustentável só é possível quando a conscientização tem origem na **Voz do Coletivo**, que é expressa por quem vivencia, experimenta e compreende aspectos ou a totalidade do ambiente social chamado empresa.

VOZ DO COLETIVO

Conceito que captura a essência da cultura organizacional por meio das percepções, vivências, opiniões e expectativas dos colaboradores. Ao correlacionar essas perspectivas individuais, revela-se uma visão autêntica da realidade interna da empresa como um grupo social.

*Esse entendimento coletivo é um insumo vital para a integração da cultura com as estratégias organizacionais e de negócio, promovendo um ambiente coeso e orientado para resultado.*

Essa conscientização permite que as lideranças reflitam sobre o que supõem ser verdade e conduzam o aprendizado compartilhado e a confiança mútua para a autoria das mudanças e evoluções comportamentais, estratégicas e operacionais.

O conceito de Consciência Autoral explica o papel das lideranças em uma empresa, ao enfatizar a importância de criar um ambiente que permita às pessoas desenvolver e aplicar todo o seu potencial.

Assim como os autores devem estar cientes dos direitos e responsabilidades sobre suas criações, os líderes empresariais precisam fazer o melhor uso possível do tempo limitado que têm para obter uma compreensão organizacional mais profunda, a ponto de poder moldar um ambiente para lidar com os crescentes desafios adaptativos.

Sem o desenvolvimento dessa consciência, não é possível eliminar a liderança por poder e persuasão nem a aversão ao risco na experimentação de novas estratégias que habilitem a organização a encarar os desafios adaptativos que as radicais mudanças no ambiente externo proporcionam.

A Consciência Autoral reflete a responsabilidade das lideranças de garantir que a empresa esteja sempre evoluindo e se adaptando aos impactos das mudanças tecnológicas e às novas demandas do mercado, ao viabilizar um ambiente interno que possibilite tanto a flexibilidade quanto a eficiência e a aplicação do potencial criativo das pessoas ao lidar com as incertezas.

NÍVEL 2 · CONSCIÊNCIA AUTORAL

# Autoria é escolher, não apenas reagir.

No Nível 2, as lideranças descobrem que é possível fazer escolhas relativas às oportunidades potenciais a partir dos aprendizados do Nível 1 e assumem a autoria das mudanças com foco na postura, no comportamento, na comunicação, no ambiente e nos sistemas de gestão e em suas influências na modelagem da cultura, para que a empresa seja um ambiente de exploração e aprendizagem voltado para a adaptabilidade.



NÍVEL 2 · CONSCIÊNCIA AUTORAL

# As cinco responsabilidades da Consciência Autoral.

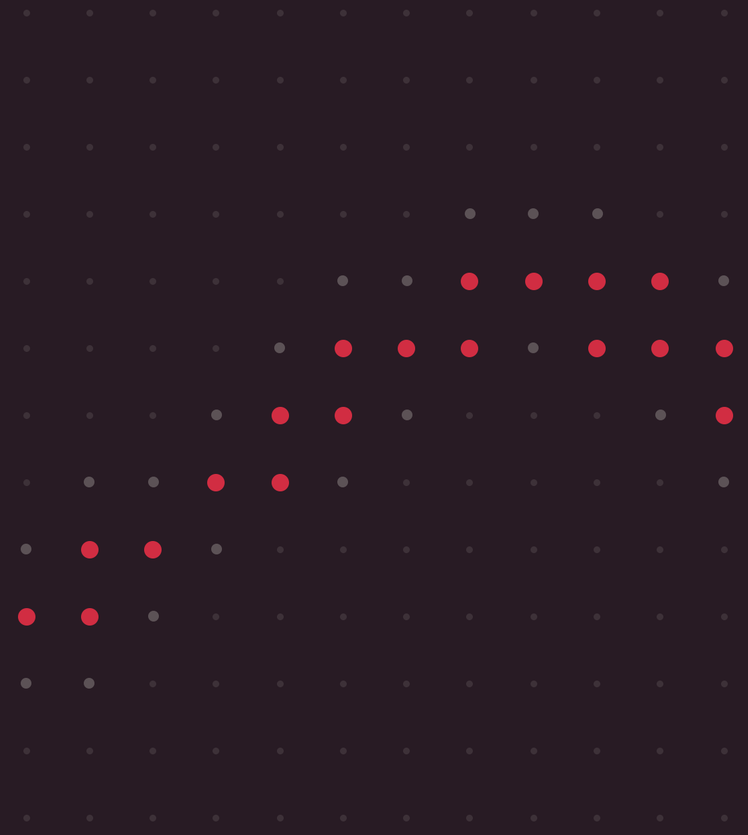
Assumir a autoria das mudanças significa aceitar cinco responsabilidades concretas. Elas definem o que se espera de quem decide, e é por elas que a evolução cultural começa ou trava.

| | | |
|---|---|---|
| 01 | **Reconhecimento do passado** | Assimilar o que funcionou e reconhecer essas realizações como base do sucesso atual. |
| 02 | **Avaliação crítica** | Examinar se essas práticas ainda serão eficazes no contexto futuro do mercado e das tecnologias disponíveis. |
| 03 | **Compromisso com a mudança** | Abrir mão de métodos obsoletos e incorporar novas referências e práticas de gestão que sustentem o crescimento. |
| 04 | **Criação de um ambiente flexível** | Ser o principal agente de uma estrutura adaptável, capaz de equilibrar experimentação e eficiência. |
| 05 | **Condução das transições** | Guiar as equipes através das transições, incentivando comunicação aberta, diversidade cognitiva e criatividade. |

03

# Coalizão Evolutiva

*A unicidade das lideranças em relação ao alicerce que sustentará a capacidade adaptativa da organização.*



NÍVEL 3 · COALIZÃO EVOLUTIVA

# A evolução depende de quem decide trabalhar como um time.

Diante dos desafios de adaptabilidade, as pessoas com poder de decidir pela empresa precisam trabalhar como um time e com influência suficiente para orientar e dar suporte aos gestores intermediários e suas equipes para a evolução organizacional acontecer.

A **Coalizão Evolutiva** é o nível da unicidade das lideranças em relação ao alicerce que sustentará a capacidade adaptativa para a evolução organizacional.

ACORDO COLETIVO

A Coalizão Evolutiva é um acordo coletivo, um compromisso com a evolução organizacional ao integrar cultura, estratégia e marca, a partir da consciência de que as pessoas estão no centro dessa integração.

NÍVEL 3 · COALIZÃO EVOLUTIVA

Muitas empresas não são bem-sucedidas nos desafios adaptativos por se concentrarem apenas nos resultados que desejam alcançar.

É essencial que assumam verdadeiramente o fato de que as pessoas devem estar no centro de todo o processo evolutivo. São as pessoas que definirão o sucesso da adaptabilidade no presente para gerar valor no futuro.

Ao dar ênfase às pessoas e estabelecer um consenso sobre a Identidade Corporativa, a Cultura, o Ambiente e os Sistemas de Gestão mais adequados para enfrentar os desafios adaptativos, torna-se possível eliminar os silos, maximizando a integração e a colaboração.

Além disso, é importante estabelecer indicadores de desempenho também comportamentais, deixando claro o que a organização valoriza e reconhece.

Nesse contexto evolutivo, quando as pessoas reconhecem o significado das mudanças internas que estão acontecendo, têm clareza dos objetivos a serem alcançados e entendem os comportamentos e atitudes necessários para que a adaptabilidade seja parte da essência da empresa, as possibilidades de obter melhores resultados serão mais amplas.

Isso ocorrerá dentro do escopo de conquistas futuras orientadas pelo Planejamento Estratégico de Negócio.

NÍVEL 3 · COALIZÃO EVOLUTIVA

# As pessoas no centro de todo o processo evolutivo.

*A identidade corporativa é o ponto de partida. As pessoas, ao equilibrarem adaptabilidade no presente e gestão de valor no futuro, ampliam o escopo do que a organização pode conquistar.*

### Ambiente

Garante condições e recursos para que as pessoas sejam intraempreendedoras ao se dedicarem aos desafios adaptativos.

### Integração

Sinergia entre talentos, propósito e valores, em que cada talento se sente parte essencial de um percurso coletivo.

### Identidade Corporativa

Especifica a cultura que potencializará o crescimento, com base no propósito, nos objetivos, nos valores e na visão de futuro.




### Amplitude de Possibilidades

Escopo de conquistas futuras orientadas pelo planejamento estratégico do negócio.

### Sistemas de Gestão

Práticas que coordenam, organizam e incentivam, fortalecendo confiança, engajamento e produtividade.

### Progresso

Monitora marcos, metas de desempenho e comportamentos desejados para possíveis ajustes de rota.

NÍVEL 3 · COALIZÃO EVOLUTIVA

# O alicerce da Identidade Corporativa.

Enquanto no Nível 2 as lideranças assumem a responsabilidade de impulsionar um processo evolutivo sustentável rumo ao futuro, no Nível 3 as lideranças estabelecem um alicerce da Identidade Corporativa que influenciará os comportamentos e o engajamento dos colaboradores, criando assim um referencial estratégico para a ambição coletiva e a interdependência profunda e abrangente entre todas as áreas da empresa ao evoluir para o Nível 4.



NÍVEL 3 · COALIZÃO EVOLUTIVA

# O alicerce e a bússola.

O alicerce é constituído por três elementos:

01 **Propósito**

As lideranças têm a responsabilidade de estarem motivadas e de fazer com que as pessoas estejam também, ou seja, todas precisam de motivos que forneçam significado para as mudanças que precisam acontecer. O Propósito tem o papel de expressar um desejo profundo de transformar algo para melhor ao agregar valor no que é realizado. Vai além da troca de tempo e competências por salário ao compreender a diferença entre as tarefas rotineiras que drenam a energia e as tarefas relevantes para o progresso individual e coletivo. Isso facilita principalmente a gestão do recurso tempo, bem como a redefinição das tarefas com o melhor uso da criatividade e do aprendizado.

02 **Objetivos**

Propósito sem ação é ideologia, porque não gera movimento de mudança e transformação. Objetivos dotados de propósito fazem com que as pessoas ajam com foco, estejam conscientes das suas responsabilidades e tenham clareza para atingir resultados mensuráveis em tempo determinado. Os objetivos, quando compartilhados, detalham e quantificam o Propósito, orientam o processo decisório, fundamentam a avaliação de desempenho, orientam os investimentos, atraem e mantêm talentos, orientam a formulação de estratégias e levam as pessoas a questionar as práticas estabelecidas.

03 **Valores**

A combinação de valores, quando vivenciados, fortalece a cultura organizacional ao deixar claro o que é aceitável, valorizado e reconhecido em termos de atitudes e comportamentos. Quando associada ao Propósito e aos Objetivos, possibilita uma ampla descentralização em defesa das mudanças na maneira de pensar e fazer acontecer. Ao terem clareza do que é importante e desejável em termos de comportamento rumo aos objetivos, as pessoas estarão habilitadas para autogerenciarem seu trabalho e conscientes de que estão progredindo adequadamente em direção à Visão de Futuro, podendo fazer ajustes quando necessário.

NÍVEL 3 · COALIZÃO EVOLUTIVA

Esses três elementos precisam estar em sinergia com a Visão de Futuro, que exerce um papel estratégico e essencial:

## 04 Visão de Futuro

Sem singularidade no entendimento de como queremos ser reconhecidos no futuro, qualquer dificuldade, por menor que seja, pode fazer com que as pessoas percam o foco do que precisa ser feito. A Visão de Futuro ajuda a dar sentido à mudança. É o que fornece a direção para a evolução cultural ao funcionar como uma bússola, apoiando a relação de trabalho entre a empresa e os colaboradores na transformação da cultura em uma vantagem competitiva sustentável.



NÍVEL 3 · COALIZÃO EVOLUTIVA

# O ambiente é o que potencializa o coletivo.

A Coalizão Evolutiva só será estendida para além dos líderes se a adaptabilidade se tornar um modo de operar, um sistema em um ambiente colaborativo e integrador na criação de maneiras mais vantajosas e seguras de fazer as coisas, sejam elas um produto, um serviço, um processo ou uma simples melhoria operacional.

É importante frisar que a evolução da cultura se alimenta das mudanças resultantes das interações entre as pessoas. A diferença está no ambiente de trabalho que a liderança proporciona.

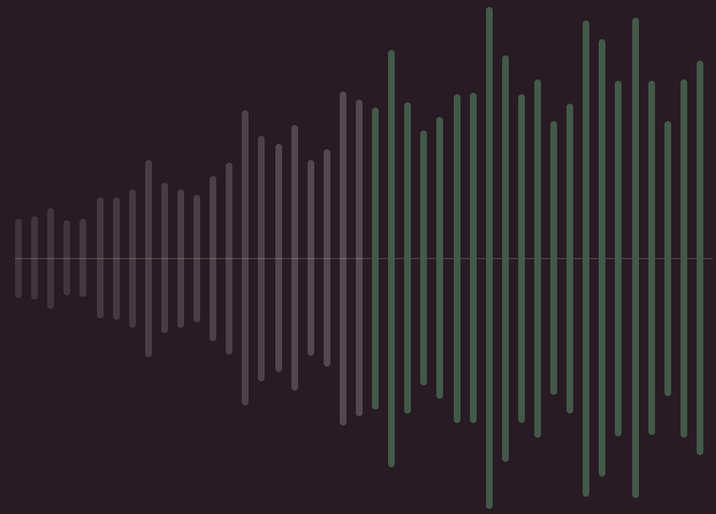
É o ambiente que potencializa os indivíduos a trabalharem coletivamente, resultando em conquistas superiores às que uma pessoa poderia alcançar isoladamente, eliminando os silos e fortalecendo a colaboração e a integração.

Diante dos desafios, das incertezas e das mudanças, é obrigatório que as lideranças estejam comprometidas, por meio de um acordo coletivo, em fazer com que o propósito, os objetivos compartilhados, os valores e um ambiente no qual os relacionamentos sejam pautados pela segurança psicológica, pela consistência nas relações de confiança, pelo bem-estar e pela flexibilidade sejam o alicerce capaz de sustentar a evolução para o Nível 4.

04

# Conexão Integral

*A interdependência profunda entre todas as partes da organização, unidas por um propósito comum e por valores compartilhados.*



NÍVEL 4 · CONEXÃO INTEGRAL

# A interdependência que torna a organização um sistema coeso.

Conexão Integral é a interdependência profunda e abrangente entre todas as partes de uma organização, na qual líderes e colaboradores estão unidos por um propósito comum e orientados por valores compartilhados.

Essa conexão promove a colaboração, a comunicação aberta e a integração de diferentes competências e perspectivas para enfrentar desafios complexos e dinâmicos.

Através da Conexão Integral, a organização transforma-se num sistema coeso e resiliente, capaz de adaptar-se e prosperar em ambientes com constantes mudanças.

PROPÓSITO COMUM

O coletivo supera os erros individuais quando há um propósito comum e colaboração mútua.

NÍVEL 4 · CONEXÃO INTEGRAL

# São as práticas repetidas que definem quem a empresa é.

A identidade de uma empresa emerge de como as pessoas se comportam a partir do que pensam, decidem e agem. A palavra identidade vem do latim *identitas*, derivada de *idem* (o mesmo), com influência de *essentitas* (ser) e de *identidem* (repetidamente).

Em resumo, são as práticas da empresa que definem quem ela é.

Por esse motivo, foi enfatizada no Nível 3, no qual as lideranças criam uma Coalizão Evolutiva, a importância de mudar o foco dos resultados que queremos alcançar para definir quem queremos ser.

O engajamento das pessoas com a empresa e com os processos de mudança é proporcional à conexão com a identidade da empresa.

Ao considerar que marca é uma identidade singular capaz de gerar admiração, confiança, preferência e valor econômico a uma organização ou pessoa, ela deve expressar fielmente a cultura organizacional.

Marca corporativa é um ativo intangível de alto valor, porque é uma síntese do que acreditamos que a empresa é. Quando a prática não condiz com o discurso, a reputação fica comprometida.

NÍVEL 4 · CONEXÃO INTEGRAL

A articulação dos elementos da Conexão Integral possibilita que todos na organização tenham clareza do propósito e da própria contribuição, em um ambiente que potencializa a diversidade cognitiva e o redesenho de sistemas que planejam, orientam, avaliam e recompensam a empresa e seus colaboradores.

Ao estarem conscientes do alicerce da Conexão Integral, composto pelo propósito e respectivos objetivos que declaram a promessa da marca, bem como pelos valores e por como podem ser aplicados no seu dia a dia, as pessoas terão clareza e segurança para atuarem como agentes de mudança e trabalharem como um time de forma colaborativa, integrada e alinhada com as estratégias de crescimento e competitividade da empresa.

O ELO DE CONEXÃO

A Conexão Integral cria e amadurece uma ambição coletiva para lidar com os desafios adaptativos e obter resultados sustentáveis de crescimento e competitividade ao integrar cultura, marca e estratégias de negócio, tendo as pessoas como o elo de conexão.

NÍVEL 4 · CONEXÃO INTEGRAL

# Cada camada tem uma missão distinta.

O processo da Conexão Integral é constituído por camadas, a partir do alicerce definido no Nível 3, na seguinte ordem:

01 **Consciência Individual**

Nessa camada, com base nos aprendizados da investigação e das análises realizadas no Nível 1, a missão é alinhar o propósito individual e o da empresa, comprometer-se com os objetivos e explorar de forma estruturada e participativa a aplicação dos valores na realidade da equipe. Por exemplo, se um valor for transparência, as pessoas que formam a equipe da área de compras debatem como ela será aplicada nas suas atividades e relações internas e externas. Assim, é possível acionar o gatilho da motivação intrínseca ao dar voz às pessoas e liberar o potencial para autogerenciarem seu trabalho e maximizarem seu próprio desempenho.

02 **Consciência Coletiva**

Nessa camada, é importante integrar pessoas de diferentes áreas, orientadas pela Visão de Futuro, para definir como irão colaborar na elaboração das prioridades operacionais que atendam às estratégias do negócio, considerando o propósito, seus objetivos e os valores fundamentais para a realização das ações. A missão nessa camada não é treinar, mas minimizar ou eliminar as barreiras que bloqueiam a criatividade e a ação coletiva para tratar os desafios adaptativos. Esse é o momento de alcançar a coerência de pensamentos e comportamentos ao debater e ajustar sistemas operacionais, avaliar a necessidade de mudar atitudes, estabilizar a integração entre áreas e unidades de negócio e definir os indicadores de desempenho.

NÍVEL 4 · CONEXÃO INTEGRAL

## 03 Progresso

A missão nessa camada é verificar se a implementação das prioridades estratégicas e operacionais está sendo bem-sucedida e se está havendo progresso em direção à Visão de Futuro. Monitorar o progresso envolve a criação de um programa de incentivo e reconhecimento das atitudes, da disposição para fazer mudanças e da realização das prioridades centradas nos objetivos que refletem a promessa da marca corporativa. Há duas partes envolvidas na avaliação do andamento das prioridades: quão bem o profissional está desempenhando as atividades e quão bem as atividades estão realizando o objetivo. Em um mundo de incertezas, contudo, não se pode ter certeza de que essas atividades são as corretas. Então, é necessário continuar checando para garantir que o propósito está sendo alcançado.

*Na figura a seguir, o alicerce elaborado no Nível 3, da Coalizão Evolutiva, é a base para as camadas desenvolvidas neste Nível 4, da Conexão Integral.*

NÍVEL 4 · CONEXÃO INTEGRAL

# O Propósito irradia o significado. Objetivos e Valores o equilibram.




*Alinha o Propósito com os Objetivos que materializam sua promessa e com os Valores e Princípios que orientarão a evolução cultural.*

### 01 Consciência Individual

Aciona o gatilho da motivação intrínseca e alinha indivíduo, equipe e empresa. É o que sustenta o real engajamento.

### 02 Consciência Coletiva

Permite revisar sistemas de gestão, definir prioridades, mudar atitudes e assumir compromissos sobre o valor que a organização vai proporcionar.

### 03 Progresso

Monitora metas e marcos rumo à Visão de Futuro e define os meios de incentivo e reconhecimento dos comportamentos e resultados.

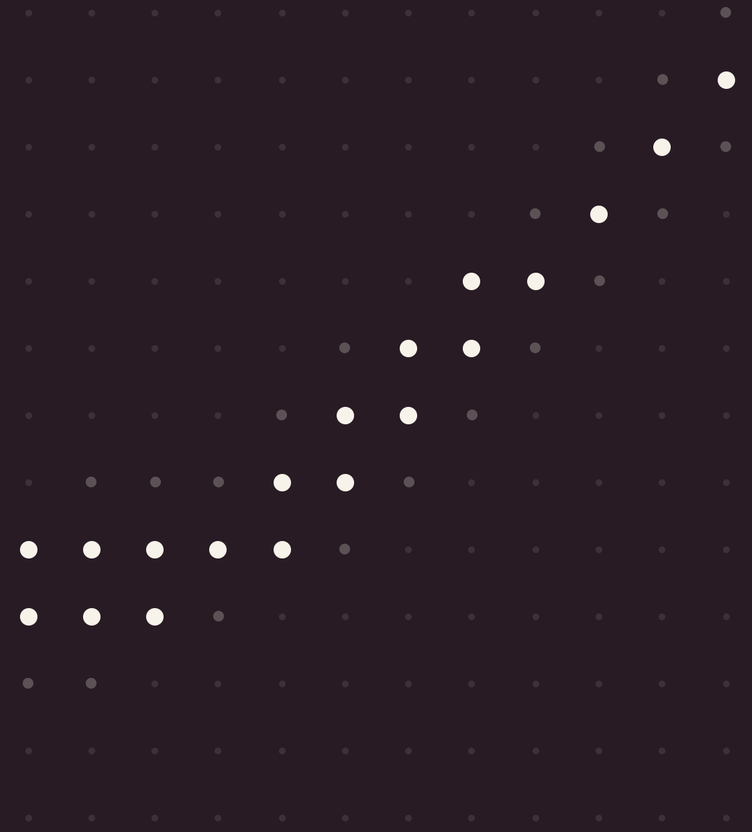
### 04 Visão de Futuro

Constantemente divulgada e associada aos objetivos de crescimento, funciona como bússola de todo o percurso.

MÉTODO VZC

# Como a VZC conduz esse processo

*Da compreensão da realidade à decisão que a organização consegue sustentar.*



MÉTODO VZC

# Sem contexto, toda decisão vira aposta.

Transformar a cultura organizacional em vantagem competitiva não acontece por intenção. Acontece por meio de um percurso que vai da compreensão da realidade à decisão que a organização consegue sustentar.

A maior parte dos projetos falha antes de começar, em uma pergunta que ninguém checou se era a pergunta certa. Investir tempo nessa definição é o que impede que a investigação produza respostas bem construídas para o problema errado.



MÉTODO VZC

# Três fases, sempre nesta ordem.

01

## Desafio & Contexto

O desafio se transforma em perguntas de investigação, hipóteses e recortes claros: o que precisa ser compreendido, quais públicos explorar, qual combinação de métodos é adequada.

02

## Investigação & Análise

Diferentes vozes, dados e dinâmicas são correlacionados e interpretados em conjunto. Percepções deixam de ser opiniões dispersas e passam a compor uma leitura estratégica da realidade.

03

## Decisão & Estratégia

Os aprendizados são discutidos com quem lidera, decide e executa. Define-se o que fazer e o que não fazer, com prioridades, critérios de decisão e condições para a ação.

MÉTODO VZC

# A pesquisa revela o que move a organização.

Escutar ativamente, interpretar e agir sobre opiniões, percepções, expectativas, sentimentos e emoções é o processo de descoberta do que move a organização. Uma organização não se sustenta apenas por ser rentável, mas pela capacidade de mobilizar o potencial criativo e motivacional das pessoas.

São aplicadas técnicas de pesquisa que investigam profundamente as crenças e valores praticados, bem como os sistemas de gestão e as subculturas que moldam a cultura organizacional.

Em um workshop guiado por especialistas, as lideranças analisam e interpretam os dados e as conclusões. Evidências são confrontadas, pressupostos são questionados, alternativas são exploradas.

É também nessa fase que se define e se consensua o alicerce que influenciará o engajamento dos colaboradores. É infrutífero trabalhar a cultura da organização sem consolidar a base, que é a identidade corporativa.

MÉTODO VZC

O percurso não termina no consenso entre lideranças. Os objetivos e as prioridades são debatidos e analisados em cada área, guiados pelo time de evolução cultural e por um especialista externo.

A consciência coletiva é ativada quando cada pessoa compreende o significado de sua contribuição e as recompensas intrínsecas associadas.

A lucratividade é consequência, e não objetivo, quando todos estão vestindo a essência estratégica, e não apenas a camisa da empresa.

COMPROMISSO

A investigação não termina em diagnóstico. Termina em compromisso. Quem participou da construção sai sabendo o que foi decidido, por que foi decidido e o que cabe a cada um fazer.

*É isso que faz a estratégia sobreviver ao dia seguinte.*

MÉTODO VZC

# A força de uma empresa está no seu maior ativo: as pessoas.

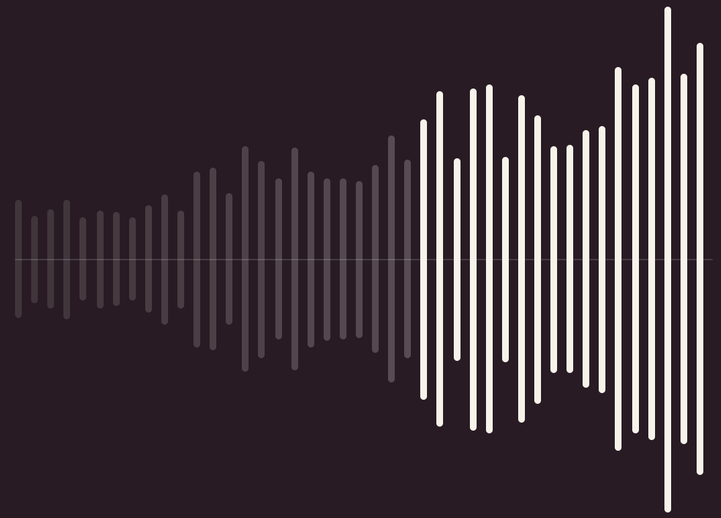
Um propósito claro dá sentido às contribuições dos colaboradores: elas deixam de atender apenas às demandas do presente e passam a orientar o futuro.

A cultura organizacional que coloca o ser humano no centro das estratégias amplia a capacidade de adaptação da organização. Uma ambição coletiva, na qual cada indivíduo reconhece o próprio papel no resultado do conjunto, permite antecipar as necessidades do mercado e construir uma reputação duradoura.



# Sobre a VZC

*Clareza para decidir antes que o futuro obrigue a agir.*



SOBRE A VZC

# Transformamos incertezas em vantagem.

A VZC ajuda lideranças a compreender o que está impedindo o crescimento, a competitividade e a evolução de suas organizações, e a transformar essa compreensão em escolhas estratégicas e condições concretas para agir.

Acreditamos que, ao integrar cultura, estratégia e marca corporativa a partir de pessoas comprometidas e engajadas, é possível transformar esses ativos intangíveis em uma vantagem competitiva decisiva.

Nosso ponto de partida é a Voz do Coletivo. Não tratamos opiniões isoladas como diagnóstico. Correlacionamos diferentes vozes, dados e dinâmicas organizacionais, sociais e mercadológicas para revelar padrões, divergências, tensões, riscos e oportunidades.

O que nos diferencia é a construção compartilhada. As decisões não são formuladas fora da organização e entregues para que a empresa implemente sozinha. São construídas com as pessoas que lideram, decidem e colocarão as decisões em prática.

SOBRE A VZC

# Raios de ação.

| | | |
|---|---|---|
| 01 | **Pesquisa & Inteligência** | Revela percepções, padrões, tensões, oportunidades e fatores humanos que influenciam os resultados. |
| 02 | **Rota da Mudança** | Identifica e ajuda a remover crenças, resistências e compromissos ocultos que impedem a evolução. |
| 03 | **Cultura & Comportamento** | Alinha comportamentos, lideranças, cultura e práticas organizacionais aos desafios estratégicos do negócio. |
| 04 | **Marca & Reputação** | Transforma cultura, identidade e estratégia em percepção, reputação, diferenciação e relevância de mercado. |

# Sobre o autor

*Dados mostram o que acontece. Pessoas revelam o porquê.*

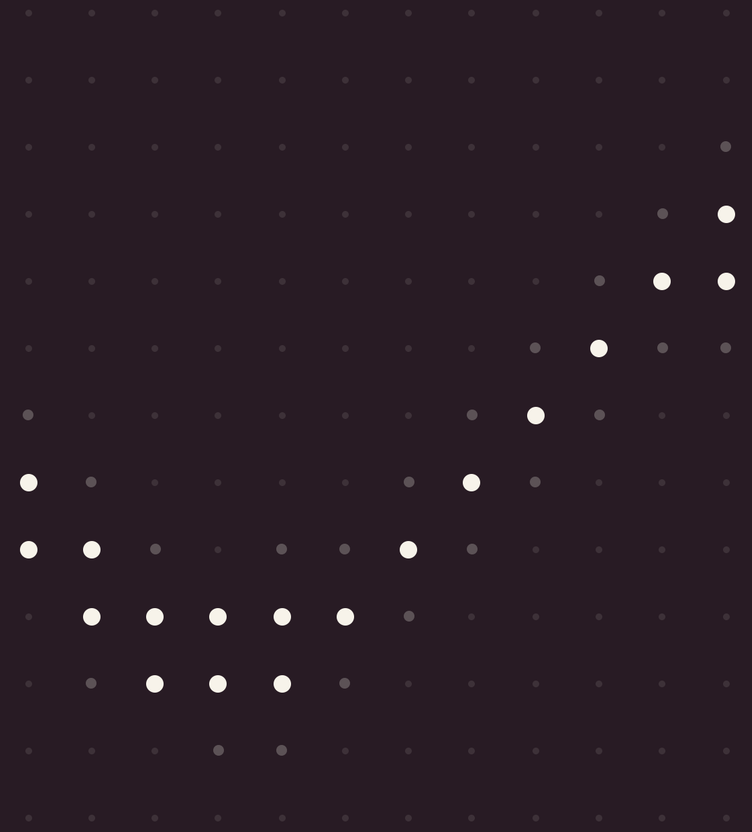




*Foto: arquivo pessoal*

SOBRE O AUTOR

# Gerson Ferreira

*Especialista em integração de cultura, marca, estratégias organizacionais e de negócio.*

Este e-book é resultado de mais de 30 anos de pesquisa, desenvolvimento de metodologias e realização de projetos nas áreas de planejamento estratégico, comunicação, marketing, branding e cultura organizacional.

Desses mais de 30 anos, há mais de 17 tenho me dedicado a ajudar organizações a transformar intenção em prática, discurso em cultura e marca em resultado. Nesse percurso, conduzi mais de 900 entrevistas exploratórias e analisei percepções de mais de 4 mil pessoas.

O que aprendi nesse volume de escuta e análise é simples de enunciar e difícil de praticar: dados mostram o que acontece, mas pessoas revelam o porquê. É nesse porquê que estão as razões que sustentam ou bloqueiam uma mudança.

Meu trabalho é apoiar as lideranças no desafio de potencializar o crescimento e a competitividade, ajudando-as a compreender o que realmente impede que as mudanças necessárias aconteçam, sempre considerando as pessoas como o centro dessas transformações.

Atuo por meio de mentorias, palestras, educação e projetos de consultoria e pesquisa em integração entre cultura, marca e estratégia de negócio, branding estratégico, endobranding e employer branding, pesquisas exploratórias e comportamentais, gestão de mudanças e desenvolvimento de lideranças.

Porque, no fim, o que move uma empresa não são seus planos. São as pessoas que acreditam neles.

AGRADECIMENTOS

# Nenhum aprendizado se constrói sozinho.

Avaliando pesquisas qualitativas nos projetos de branding e cultura que gerenciei ao longo desse tempo, ficou evidente a relevância estratégica de uma cultura que promove diálogos internos para atingir o verdadeiro engajamento e o equilíbrio entre resultados, aprendizagem e relações humanizadas.

Agradeço aos colaboradores que, com profissionalismo, respeito e sinceridade, compartilharam suas opiniões nos projetos de pesquisa realizados em empresas de pequeno, médio e grande porte.

Agradeço especialmente às lideranças que confiaram no meu trabalho ao explorar soluções para transformar a compreensão do comportamento humano e dos ambientes interno e externo em estratégias únicas para aprendizagem, crescimento, competitividade, reputação e relações de confiança duradouras.

Com uma postura colaborativa, fui auxiliado pela participação especial de Jussamara Ferreira e Sebastião Oliveira, cujas contribuições críticas e práticas enriqueceram o conteúdo e garantiram sua aplicabilidade e clareza. Jussamara e Sebá, muito obrigado.

REFERÊNCIAS

# Leituras que sustentam este percurso.


Adam Grant · *Potencial Oculto*

Amy C. Edmondson · *A Organização sem Medo*

Beau Lotto · *Golpe de Vista*

Carolyn Taylor · *Walking the Talk*

Charlene Li · *Mindset da Disrupção*

Clemente Nóbrega · *A Intrigante Ciência das Ideias que Dão Certo*

Daniel Coyle · *The Culture Code*

Daniel H. Pink · *Motivação 3.0*

David L. Cooperrider e outros · *Investigação Apreciativa*

Elliot Aronson · *O Animal Social*

Estelle M. Morin e Caroline Aubé · *Psicologia e Gestão*

Eugene McKenna · *Business Psychology and Organizational Behaviour*

Gabor Maté · *O Mito do Normal*

Hilary Scarlett · *Neuroscience for Organizational Change*

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi · *Criação de Conhecimento na Empresa*

Ken Robinson · *Libertando o Poder Criativo*

Ken Wilber · *A Visão Integral*

Mihaly Csikszentmihalyi · *Criatividade*

Nikos Mourkogiannis · *Purpose*

Norman Doidge · *O Cérebro que se Transforma*

Otto Scharmer · *Teoria U*

Patty McCord · *Powerful*

Reinaldo Dias · *Cultura Organizacional*

Richard Barrett · *O Novo Paradigma da Liderança*

Robert Greene · *As Leis da Natureza Humana*

Roberto Tranjan · *A Empresa de Corpo, Mente e Alma*

Sergio Spritzer · *A Espiral de Mudanças*

Steven Pinker · *Como a Mente Funciona*

Vineet Nayar · *Primeiro os Colaboradores, depois os Clientes*


RELATÓRIOS E ESTUDOS


EY e Universidade de Oxford · *Como você aproveita o poder das pessoas para dobrar o sucesso da transformação?*

PwC · *CEO Survey*, edições de 2023, 2024 e 2025.

VZC
VOZ DO COLETIVO

# Construa sua próxima decisão com a gente.

*Para organizações que precisam decidir com mais clareza sobre cultura, marca e estratégia corporativa, o primeiro passo é uma conversa.*

contato@vzc.com.br

www.vzc.com.br