

chief value officer

ATITUDE SISTÊMICA
E PENSAMENTO
INOVADOR PARA
GERAR VALOR
NAS ORGANIZAÇÕES
E NO MERCADO

VICTOR MEGIDO
MARINA ZANUSSO

PREFÁCIO DE
JOSÉ LUIZ TEJON
TOP OF MIND DE RH,
PROFESSOR E AUTOR



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024

Chief Value Officer

Copyright © 2024 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

ALTA BOOKS é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2024 Victor Megido e Marina Zanusso.

ISBN:978-85-508-2449-9

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2024 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Megido, Victor Falasca
Chief value officer : atitude sistêmica e
pensamento inovador para gerar valor nas organizações
e no mercado / Victor Falasca Megido, Marina Khouri
Zanusso. -- 1. ed. -- Rio de Janeiro : Alta Books,
2024.

ISBN 978-85-508-2449-9

1. Inovações tecnológicas - Administração
2. Liderança 3. Organizações - Administração 4. Valor
(Economia) I. Zanusso, Marina Khouri. II. Título.

24-196675

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Organizações : Administração 658

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo..

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: J. A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Gerência Comercial: Claudio Lima

Gerência Marketing: Andréa Guatiello

Produtora Editorial: Ana Clara Tambasco

Revisão: Caroline Guglielmi e Josué Dantas

Diagramação: Rita Motta

Capa: Karma Brandão



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br





Sumário

<i>Prefácio I</i>	1
<i>Prefácio II</i>	3
<i>Introdução</i>	6

PARTE I

Uma visão geral sobre o que é valor

01. Valor e autorrealização	15
02. Valor é elevar a potência	19
03. Valor e vaidade	29
04. O grande inimigo: o preconceito	33
05. Valor e felicidade	41
06. Atitude criativa é agir com coragem	45
07. É permitido rir na organização	51
08. Valor e beleza que salvarão o mundo	55

PARTE 2

Chief Value Officer, gestão e modelos

01.	A gestão criativa	63
02.	Um pensamento inovador	76
03.	O modelo da organização que gera valor	81
04.	Os <i>stakeholders</i> -agentes da plataforma	94

PARTE III

Os modelos dos cinco Es e dos cinco Ps

01.	A lei do mínimo para a gestão de marcas	103
02.	O modelo dos cinco Es	110
03.	O modelo das cinco pontes, cinco Ps	168

PARTE IV

Conclusão

<i>Posfácio. Trabalho e valor social, entre tecnologia e elos relacionais</i>	242
<i>Apêndice 1. A questão humana, Maslow e o consumismo</i>	248
<i>Apêndice 2. Sobre o cérebro e o medo</i>	260
<i>Apêndice 3. Construções sustentáveis e o pacto global da ONU</i>	264
<i>Referências Bibliográficas</i>	266
<i>Índice</i>	273



Prefácio I

Numa conferência com líderes executivos do mundo todo realizada no Institut Européen d'Administration des Affaires, o Insead, em Fontainebleau, na França, concluiu-se que as mudanças contemporâneas são gigantescas, como as demandas por sustentabilidade e valores nas organizações em uma era *disruption*. Sobre o mercado de consumo, constata-se consumidores com *empowerment* por redes sociais, competitivos e impactados pela transversalidade, ou seja, mudanças vindas de onde não se imaginaria e nem se esperaria. E algo chamou a atenção de todos: o foco naquilo que ainda não se sabe.

O desconhecido é invisível nesta década de 2020 e irá nos impactar de maneira muito mais poderosa do que aquilo que já se sabe. Para as lideranças, o desafio maior é como orquestrar a geração de valor. *Chief Value Officer* oferece aos leitores a oportunidade de compreender um cenário novo e de desenvolver habilidades no pensamento sistêmico, criação de valor, liderança estratégica responsável e atitude criativa para resolver problemas em contextos complexos.

O espírito do tempo desta década demanda às empresas uma mudança de paradigma, independentemente do porte e modelo de organização. As empresas terão que continuar a gerar valor, mas de forma diferente. Deverão incluir desafios, não somente socioambientais em seu modelo de negócios, mas também de cunho individual, psicológico e empático, o que pede novos conhecimentos e modelos de gestão inter e transdisciplinar. Trata-se de desenvolver valor com ambidestria. Para isso, a experiência de liderança com inovação e gestão criativa para gerar valor se complementa ao conhecimento das tecnologias da informação. As inteligências

emocionais e artificiais dialogarão sempre mais e mais nesta década disruptiva.

Como trazem os autores, para orquestrar, é necessário visão de longo prazo, para, assim, entender e antecipar as implicações econômicas, ambientais, psicológicas e sociais das decisões que são tomadas no presente, tendo em vista o futuro.

Ser o navegar da mudança não é fácil. Guerreiros não nascem prontos, mas precisam se preparar para liderar a evolução do modelo de negócios dentro da nova realidade. Gerar valor é uma mistura de tantos fatores, mas vale ressaltar que, antes, é uma questão de princípios sobre o que é valor. Por exemplo, será mandatório para liderar ter autorização moral dos *stakeholders* e exercer ética com excelência; isso será fator fundamental nas decisões entre “poder fazer” versus “dever fazer”. Para isso, deve-se propor uma abordagem diferente para a gestão sistêmica da organização e suas marcas a partir daquilo que neste livro os autores chamam de cinco Es: Essência, Estética, Ética, Excelência e Experiência.

Tenho clareza de que, para exercitar visão, estratégia e tática, é preciso fortalecer o indivíduo no coletivo para que os conhecimentos de particularidades se tornem totalidade. E é assim que criamos nas empresas o patrimônio cultural. O valor social da organização gera o valor econômico, e não o contrário.

Aos gestores que desejam se tornar *Chief Value Officers*, e a todos aqueles que desejam promover a cultura da inovação nas organizações onde atuam, acredito que este livro trará boas provocações e caminhos.

“O Brasil em 2030 poderá ser uma extraordinária plataforma mundial de segurança alimentar com sustentabilidade, um agente fundamental para a obtenção com êxito dos dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Como? Por meio de suas lideranças, fator crítico sagrado para o sucesso.”

— José Luiz Tejon —



Prefácio II

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (ONU) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China; tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos. Esta década de 2020 começou assim, com um grande desafio global. A pandemia nos distanciou por motivos de saúde e, logo na sequência, fomos imersos em uma guerra no centro da Europa que nos trouxe de volta aos anos mais sombrios da humanidade. Os impactos econômicos, sociais, individuais e ambientais de uma pandemia e de uma guerra estão sob os nossos olhos, e tenho clareza de que esta década será essencial para a transição no modelo de geração de valor. “*Tudo está conectado com o todo*”, dizem os autores deste livro, então “*todos os detalhes fazem a diferença, para o bem ou para o mal*”.

O caminho — como escrevi recentemente na nova edição de meu livro *Sense of community*¹ — é tentar reconstruir os alicerces de nossa comunidade humana, captar e destacar os sinais que já se movem nessa direção. O tema da colaboração é central, e o tema do sentido de pertencimento a uma comunidade é a base sobre a qual se deve construir o futuro, pois não é possível enfrentar qualquer tipo de mudança social se não forem criados o clima e a identidade que dão sentido às iniciativas que implementamos. Isso vale para as pessoas em busca de autoestima e autorrealização, para a razão de existir das organizações e para os ecossistemas de geração de

¹ PANZARANI, Roberto. *Sense of community e innovazione sociale nell'era dell'interconnessione*. Roma: Edizioni Palinsesto, 2022.

valor, como reforçam neste livro os autores. Nas nossas práticas e tomadas de decisão, seja no lançamento de um novo serviço, uma reforma tributária, sanitária ou trabalhista, seja na maneira como consumimos e descartamos as coisas, se uma comunidade não tiver o respeito por uma identidade própria, um *genius loci*, como Megido e Zanusso ressaltam, todas essas etapas correm o risco de serem artificiais e não perdurarem no tempo. Aquilo que não sentimos com o coração não se sustenta perante as tantas dificuldades do cotidiano.

O contexto cultural de pertencimento existe se existe essência, e isso determina a estética e a ética das práticas e coisas das organizações na geração de valor. Quando feito com qualidade — algo bem resolvido aqui na Itália, de onde escrevo este prefácio —, aí sim é possível oferecer valor por meio das experiências das marcas.

O desafio desta década para gerar valor econômico, social, ambiental e psicológico é religar as novas tecnologias com a generosidade humana, desafio para o qual este livro busca respostas e também um jeito de fazer e de como fazer, transformando a necessidade de mudança numa virtude para a geração de valor sustentável, tendo clareza e ressaltando sobre a finalidade desse processo, que é promover o senso de comunidade para resolver problemas reais.

Portanto, é necessária uma mudança para aumentar o bem-estar da sociedade e melhorar o processo de crescimento individual e também social colaborativo. De fato, não é possível enfrentar qualquer tipo de mudança social se não forem criados o clima e a identidade que dão sentido às iniciativas que implementamos. Esse é o valor social ao qual os autores dão bastante espaço neste livro.

A inclusão cidadã é possível mesmo em uma cidade cosmopolita e veloz como São Paulo ou Milão. As coisas pedem tempo, e os espaços, aos poucos, vão sendo ocupados por iniciativas culturais; vão nascendo subculturas que enriquecem o contexto social, e isso vai gerando nova economia. Um exemplo interessante que ganha cada vez mais espaço nas cidades italianas, no campo da inovação social, são os condomínios que se auto-organizam, por meio da criação em seus espaços internos de bibliotecas, ou “cantinhos de cultura”, como os *bookcrossings*.

O que vale para as pessoas em sociedade vale para os colaboradores dentro das organizações. Se não criarmos um senso de comunidade

entre as pessoas, continuaremos sofrendo as transformações produzidas pela inovação tecnológica e pela globalização da economia, em vez de sermos protagonistas e agentes de mudança. Resgatar a essência dos lugares, comunidades, ideias e projetos, ressaltar os exemplos de como a evolução tecnológica e social estão transformando a economia, o trabalho e a sociedade, isso tudo é preciso. Sobretudo, cabe às organizações desta década apoiar as pessoas que procuram por autoestima e autorrealização por meio do trabalho e do consumo, conseguindo ajudar nas respostas — dentro de um modelo novo — às tantas carências naturais e existenciais de uma realidade em constante evolução.

Roberto Panzarani

Amostra



Introdução

O desafio das organizações será sempre proporcionar mais harmonia dentro e fora de seus perímetros, e o desafio de suas marcas será promover um jeito de viver e consumir que emancipe pessoas. Esse foi um dos chamados da segunda década dos anos 2000, e ele se encaixa dentro daquilo que alguns chamam de capitalismo humanizado ou consciente. Isso, traduzido em linguagem de negócios, é geração de valor econômico, social, psicológico e ambiental. Esse desafio pede um agir transdisciplinar, sistêmico, inovador e assertivo — se tudo está conectado com o todo, então todos os detalhes fazem a diferença para o êxito ou para o fracasso. Para falar desses assuntos, trataremos primeiramente de visão, estratégia e princípios, para depois abordar implementação e métodos.

Falar de gestão com valor hoje é falar de orquestração. A fim de ressignificar nosso modo de agir nos negócios perante o novo espírito do tempo, por exemplo, precisamos flunar e fazer o que de tempos em tempos grandes líderes da história fizeram quando ocasionaram mudanças civilizatórias. Por isso, resgatamos o conceito de harmonia.

Harmonia nos leva a um período importante para a humanidade, o Renascimento. Foi, por exemplo, a família Médici — dentre tantas da época — que trouxe o Humanismo², que “incubou e acelerou” esse período histórico na Renascença, mudando tudo e gerando uma nova harmonia econômica e social.

² Saiba mais sobre o Humanismo em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Humanismo_renascentista.

João de Bicci de Médici (em italiano: Giovanni di Bicci de' Medici; Florença, 1360 — Florença, 1429) foi o fundador da poderosa família Médici, que viria a influenciar a política e a diplomacia do Renascimento italiano. Por ter se tornado um dos banqueiros mais ricos de Itália, o que lhe rendeu o apelido de “O Banqueiro”, alcançou o poder político como membro da *Signoria*, em 1402, 1408 e 1411, e como *Gonfaloniere*, em 1421. Por ter construído a própria fortuna, não pertencia à oligarquia das velhas famílias florentinas e tinha simpatia pelo *Minuto Popolo*, os trabalhadores, sendo muito popular entre eles³.

Foi essa família, de pré-industriais têxtil e banqueiros, que investiu nos estudos e pesquisas de artistas, filósofos, arquitetos, cientistas etc.; que conflitou e se aliou a forças dezenas de vezes maiores que ela para defender e trazer um novo ideal de beleza e de cultura. A partir desses princípios, Florença foi um dos centros econômicos e culturais do mundo por, pelo menos, dois séculos, e seu legado influenciou, inicialmente, a Europa e, depois, o resto do mundo.

Mas por que falar de harmonia? Porque para tratar de capitalismo com atitude “humanizada” que gera valor nesta década, precisamos falar das pessoas, dos medos, das dores e da busca pela satisfação e bem-estar que todos encarnam neste planeta. Se no aqui e agora do século XXI estamos abordando reumanismo, devemos definir o que entendemos por harmonia e valor na presente década.

Vamos fazer um esclarecimento sobre a harmonia: este conceito nos remete à definição grega de beleza, que não trata da perfeição. Vale lembrar do mito do nascimento de Eros, que é usado pelo filósofo Platão, para ilustrar a característica fundamental da vida: a insuficiência. Nunca Eros se encontra em completo estado de miséria, tampouco na opulência; assim é a harmonia, como um *balance* neste planeta feito de tanta gente com sonhos e lutas. De fato, na penúria, não se tem beleza nem harmonia, mas deseja-se que haja; na abundância de uma vida mercantilizada, aspira-se à sabedoria porque não se a possui.

³ Conheça mais a respeito da família de Médici em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Casa_dos_Médici.



Para um *Chief Value Officer* (usaremos daqui para frente também a abreviação CVO), essa é a harmonia na era BANI⁴ (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible* — em português, Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível): estar em *balance* constante e orquestrar, fazer disso gestão na era da incerteza, sem esquecer das constantes transformações ditadas pela Segunda Lei da Termodinâmica⁵: o princípio é que “nada se cria, tudo se transforma”. Lidamos com energia, com transformação de recursos escassos em valor. Para o CVO, os métodos são úteis para promover arranjos harmônicos (modelos de negócios de que trataremos) com eficiência e eficácia dentro de um sistema dinâmico. E isso serve para entender e gerar uma proposta de valor econômico, social e ambiental — ou seja, fazer a destruição criativa, no conceito de Joseph Schumpeter⁶ —, sem esquecer das pessoas como indivíduos, e por isso adicionamos o platô do psicológico neste livro (estamos chamando de impacto psicológico aquilo que toca o emocional e mental do indivíduo). O CVO orchestra valor social em redes distribuídas (não mais descentralizadas, como alerta Paul Baran, de que trataremos no livro); faz isso em ecossistemas de inovação. O CVO tem senso de realidade, senso ético e estético, por isso sabe agir com excelência, em melhoria contínua. O CVO tem pensamento inovador e, graças a isso, consegue liderar a jornada com criatividade dentro daquilo que Steven Johnson trata como o possível adjacente e o *serendipity*, e o sociólogo Domenico De Masi (*in memoriam*) aborda como ócio criativo. Todos são temas de que iremos tratar em um passo de cada vez. Vamos montar esse canvas do valor sistêmico juntos. ■

⁴ O conceito de mundo BANI foi criado pelo antropólogo norte-americano Jamais Cascio e definido em um artigo publicado no Medium em abril de 2020 intitulado “*Facing the age of chaos*” (“Enfrentando a era do caos”, em tradução livre).

⁵ A Segunda Lei da Termodinâmica dita quais são as condições existentes para que o calor seja convertido em trabalho nas máquinas térmicas e refrigeradores. Ela também entende entropia como um fenômeno capaz de medir a desorganização das partículas nos sistemas físicos. Veja mais sobre esta lei em: <https://brasilescola.uol.com.br/fisica/segunda-lei-da-termodinamica.htm>.

⁶ Confira mais detalhes sobre a destruição criadora em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Destruicao_criadora.

Outra chave de leitura neste livro é sobre o lado humano e também como as pessoas agem e demandam consumo para se reconhecerem enquanto seres sociais e comunicantes. Um humano como a figura de Eros é essencialmente uma necessidade não satisfeita, a percepção da falta de alguma coisa fundamental para a própria completude (e que o psicólogo Maslow identificou como autoestima e autorrealização. Veja o apêndice para maiores detalhes). Da convivência entre pobreza e riqueza, a vida tem o caráter de estar sempre ávida de algo. Como provedores de sonhos, mantras, desejos e realizações, esperança e encantamento, as organizações com suas marcas são chamadas a tais enfrentamentos desafiadores. Para as lideranças das organizações, trata-se daquilo que Italo Calvino, em suas lições americanas, sintetizou em leveza, rapidez, exatidão, visibilidade, multiplicidade — e consistência, sobre a qual acabou não escrevendo por ter falecido. Para os fins deste livro, nosso desafio como autores é conseguir traduzir tais conceitos em políticas de *go to market*. Faremos isso quando tratarmos das cinco pontes (os cinco Ps: Pessoas, Paixões, Produtos *cult*, Pontos de encontro, Plataformas), e traremos de volta Calvino quando comentarmos sobre os pontos de encontro.

O humano hoje, como antes, por ser filho de Porus (a riqueza) e de Pênia (a penúria e pobreza), no papel de Eros, está muito longe de ser belo como todos pensam. Neste mito, o Eros, na realidade, é rude, sujo, anda descalço, não tem lar, dorme no chão frio e duro junto aos umbrais das portas ou nas ruas, sem leito nem conforto. Isso é a natureza de Pênia. Porém, por influência da natureza que recebeu de Porus, Eros também dirige a atenção para tudo que é belo e gracioso: é bravo, audaz, confiante e grande caçador; está sempre a deliberar e planejar suas ações, a desejar conhecimentos e adquiri-los. E faz disso inovação constante; cria coisas, visa à melhoria contínua, nos catapulta da Idade da Pedra para o planeta Marte, nos aprofunda no autoconhecimento em busca da nossa verdade, enfim, dialoga constantemente à procura da harmonia.

O mito de Eros traz à tona a questão do nosso estar nesta dimensão, neste novo espírito do tempo, no planeta Terra em eterna transformação, na lei da migração, em que tudo é movimento e tudo muda. Entender isso é compreender como as organizações, com seus modelos de negócios e marcas, podem interferir, relacionar, comunicar com as pessoas em busca de consumo consciente, para promover valor com equilíbrio. Nós e você

somos o resultado de uma árdua procura, misteriosa, incompleta e sempre em adaptação. É a lei da natureza (Charles Darwin ensina). E nela também conflui o nosso senso de inteligência, de curiosidade e de descoberta, de beleza e de razão. Para nós, é o mantra do século XXI o motivo deste livro existir.

*“Não é a espécie mais forte que sobrevive,
nem a mais inteligente, mas a que responde
mais rapidamente à mudança.”*

— Leon Megginson —

A tradução disso é: pensamento sistêmico, inovador e atitude criativa são a maneira de usar a inteligência fluida como força para lidar com a estabilidade dinâmica⁷, e é o fator de sucesso da nossa civilização neste planeta. Assim, o mito se faz mais tangível. E nisso, da filosofia, por meio da nossa ciência, fruto dessa curiosidade e inteligência, compreendemos como é ardilosa a natureza por um lado e o mercado onde agimos por outro! E como desafiadora é a sociedade do consumo em que interagimos e na qual buscamos gerar valor para viver bem — seja esse valor dentro dos perímetros da organização como lideranças e liderados, seja fora dela como *stakeholders* e consumidores finais. Nesta era avançada do capitalismo humanizado, é por meio também do mercado e do consumo que poderemos continuar progredindo. Mas, “o que o trouxe até aqui não será o que o levará adiante”, escreveu Marshall Goldsmith. Não dá para virar a chave simplesmente e acabar com as heranças dos séculos passados; e de algumas ainda precisamos. Organizações com governança, gestores com ambidestria⁸, marcas de valor e consumo consciente são novas forças poderosas neste contexto cultural e antifrágil, e como lidamos com os conflitos, se de forma criativa e ética ou não, define o resultado das nossas ações neste novo século. Por isso, trata-se de uma gestão criativa, como

⁷ A estabilidade dinâmica de uma aeronave é uma análise que confirma se ela é estável ou instável em pleno voo, com a verificação do tempo que ela tende ou não a retornar a seu ponto de equilíbrio após sofrer uma rajada de algum fluido. Dependendo desse tempo de reação, o avião pode ou não se readaptar.

⁸ Vale a leitura do trabalho de Charles A. O’Reilly III e Michael L. Tushman publicado em artigo na *Harvard Business Review*, “The Ambidextrous Organization”, disponível em: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>.

nos alerta o estudioso Henry Mintzberg: “A eficácia organizacional não se baseia num conceito estreito chamado racionalidade. Ela se baseia na mistura entre a lógica clara e a intuição poderosa.”

A ambidestria é uma qualidade necessária das organizações que buscam preservar-se no presente-futuro. Enquanto olhamos constantemente para trás, para compreender o que funcionou, o que era valor e o que nos trouxe até aqui, temos também que nos voltarmos para frente, preparando-nos para as inovações que definirão o futuro. Esse ato de equilíbrio mental é um dos mais difíceis de todos os desafios gerenciais; exige que as lideranças explorem novas oportunidades, enquanto continuam gerenciando os recursos existentes, tendo clareza de que o valor do presente serve para gerar valor no futuro. Para isso, serve atitude T, atitude criativa, *design thinking*, temas que iremos tratar mais adiante no livro.

Mudar é preciso, e isso não é uma novidade. Nós, humanos, somos também, como raça, o resultado de uma mudança natural contínua, e fomos nos tornando seres complexos. Como ocorreu essa “inovação”? A vida iniciou-se no planeta há quatro bilhões de anos e, com muita tentativa e erro, eficiência com eficácia e “criatividade”, se assim pudermos dizer, a Terra abraçou e repeliu com suas leis gravitacionais tudo aquilo que era útil para dar-lhe forma. A inovação vem do ventre desse ecossistema vivo. A lei dos grandes números, erros e acertos; o aprimoramento para gerar mais vida inteligente, fusões e harmonia em ecossistemas floridos. Foi acontecendo em dimensões invisíveis, aglutinando elementos, tudo costurando-se para gerar valor. As melodias da inovação deste planeta foram transformando o mundo e propiciando inclusive o projeto humano, uma espécie *startup* da natureza que incubou lentamente por cerca de um milhão de anos, mas acelerou com força total há cerca de dez mil anos. Vale a pena ler o livro *Sapiens: uma breve história da humanidade* do autor Yuval Harari, para saber mais.

Essa grande inteligência fluida — um grande *big data* chamado planeta Terra — usa a energia para criar coisas como nós, e nós a usamos para criar organizações, produtos, serviços, sistemas, marcas etc. Tais movimentos físicos, segundo Ernst Chladni, um físico e músico alemão, viajam pelas vibrações e formam padrões geométricos diferentes, a depender das frequências, são as chamadas “figuras sonoras de Chladni”. E como explica a física quântica, como tudo é energia, vibrações criam formas

— e também formas de pensar. E algumas dessas conseguem nos fazer feliz, como estudos sérios e recentes da neurociência já comprovaram, os quais iremos citar no arco do livro.

Pode uma vibração em uma canção unir toda a humanidade? Os Beatles provaram que sim, com *All we need is love*. O ritmo, a ordem e o equilíbrio das notas desta melodia convergem em harmonia. Se liderar negócios é orquestrar, temos muito a aprender com os Beatles e seu produtor George Martin, o quinto elemento da banda. Por que isso é relevante? Porque são as pessoas que fazem os negócios prosperarem, são as pessoas que compram e vendem, porque todo o mercado é fundamentado naquilo que Adam Smith chamou de “*trust*”. Com confiança, podemos. E confiança é fruto de princípios e práticas entre pessoas, enfim, de vibrações, para continuar na nossa analogia musical.

Veja bem, este é um desafio do CVO orquestrador: agir pelo poder da comunicação nas plataformas de felicidade e harmonia que geram valor social e, assim, emancipam indivíduos, sejam aqueles que vestem a camisa atuantes a favor da marca, sejam os consumidores dela; e que geram valor psicológico no humano em busca de autoestima e de autorrealização. E quem de nós não está em busca disso? Essa esperança é a vontade de acreditar em uma existência que nos eleve à potência, como a matemática explica, e que sempre mais buscamos no aqui e agora do consumo. Difícil falar de negócios sem trazer para a mesa temas até então distantes. Mas valor social e ambiental também estavam fora da mesa no século XX, e o próprio valor psicológico é algo ainda pouco presente neste século.

Falamos tanto de promover a felicidade dentro e fora das organizações. Quando os humanos vibram, eles cantam, e a partir dos bons propósitos e mantras, o mal espantam, diria Freud.

PARTE I

⋮

*Uma visão geral
sobre o que é valor*

Amostra

Amostra

01.

Valor e autorrealização

No platô do atual desafio de gerar valor em ecossistemas, do qual iremos tratar nos próximos capítulos, fica claro o quão sensíveis e delicados são os elos entre as organizações e os *stakeholders* e entre as marcas e os consumidores, nessa troca entre percepção e realidade feita de empatia e autorrealização. Esses são aspectos centrais e norteadores para gerar êxito e determinar, portanto, abordagens e modelos de organização que permitam esse êxito.

Antes de tratar de modelos e práticas, vamos falar de princípios e atitudes que geram valor. Gerar valor é ressignificar os dualismos — de todos os tipos — dos últimos séculos: não mais *target* e público-alvo, chefe e funcionário, gêneros, identidades etc., e sim pessoas, clientes, *stakeholders*, alianças e relacionamentos duradouros.

A depender do tipo de relacionamento e comunicação gerados, você passa a querer mais ou menos encantamento e engajamento para viver essas trocas e começa a viver com mais ou menos empatia emocional ou compassiva junto aos outros. Fazer isso em plataformas conectadas torna mais complexo o processo, pois não se trata de investir em mídia para atingir um alvo para vender coisas, e sim de gerar relação entre a marca e a pessoa que consome para criar valor. O que está entre esses dois fatores é o que interessa ao CVO, e a inteligência de mercado está nas entrelinhas. Isso precisa estar

mapeado; é o agir sistêmico que permite ecossistemas de negócios equilibrados, com produtividade, e que promove o consumo consciente.

Na era BANI, vivemos uma constante mudança em transformação de elementos, entre sincronicidade e aleatoriedade. Os relacionamentos são experiências. Toda onda vibratória gera atração e repulsão, sincronicidade, e isso acontece em uma dimensão tão pequena e invisível que parece não existir; ocorre também no nível cerebral do humano. Toda informação nova durante as trocas sociais é gravada nos neurônios e forma sinais elétricos e, a partir disso, são “inaugurados” diferentes “caminhos internos” para compreender a nova realidade. Então, quando você presta atenção, vai ver que não será mais o mesmo após as experiências culturais promovidas pelas marcas. E a força de uma marca está exatamente em propiciar e ajudar o indivíduo na busca pela reconexão com a harmonia e o próprio belo, com o propósito pessoal, em ação intencional e real, transformando o propósito em ideias e ideias em vibração. Experiências da marca fazem o resultado acontecer.

Tal encantamento que nasce da Essência (propósito) se traduz em visão estratégica (Estética e Ética), se realiza com práticas de Excelência e se manifesta nas vivências e na Experiência da marca, como veremos no modelo de gestão de marcas virtuosas nos cinco Es.

Esse encantamento transita por meio de pontes que conectam pessoas a pessoas, ideias a pessoas, produtos e serviços cultuados a pessoas, tudo isso em pontos de encontros amigáveis, acolhedores, reais e virtuais, formando plataformas e gerando narrativas. Essas são as nossas entrelinhas do *go to market*. Para as organizações, independentemente de onde atuam e com qual dimensão, é necessário saber navegar pelos mares do encantamento. O repertório de ideias, os mantras que canta, as crenças que repete, o propósito que defende, os produtos, serviços e sistemas que vende e a quantidade de sinapses que provoca nas pessoas fazem da organização, por meio de sua marca, uma geradora de valor, uma virtual “companheira de vida” das pessoas com quem interage em trocas sociais, comunicacionais e comerciais, diferenciando-a das outras. Por esse motivo, em diferentes momentos deste livro, usaremos também exemplos de organizações e marcas *cult* inspiradoras, algumas do mundo *fashion, food, furniture e beauty*, mas não só.

Um jeito de as empresas terem sucesso nessa empreitada é superando o pensamento vertical, parando de querer separar sempre as coisas, mas uni-las, religando-as. O pensamento vertical promove raciocínios lineares e sequenciais, enfatiza a precisão e ignora as relações. Separa o problema em partes, é reativo, perde de vista o todo, gerando alienação e confusão na solução dos problemas. O problema é que esse pensamento foge da complexidade em busca de certezas e, assim, não consegue superar as dicotomias presentes na vida. Por ser reativo, não consegue também ver oportunidades, pois não usa a imaginação.

Cabe aos líderes sistêmicos das organizações privadas e públicas conviver com paradoxos, moderar as divergências e conectar as convergências.

“Uma ação não depende somente da vontade daquele que a pratica, mas também dos contextos em que ela se insere, das condições sociais, biológicas, culturais, políticas que podem ajudar o sentido daquilo que é a nossa intenção. Dessa forma, as ações podem ser praticadas para se realizar um fim específico, mas podem provocar efeitos contrários aos fins que pretendíamos.”

— Edgar Morin —

Desde o momento em que um indivíduo empreende uma ação, qualquer que seja, esta começa a escapar de suas intenções; ela entra num universo de interações e, finalmente, o meio ambiente apossa-se dela num sentido que pode se tornar contrário ao da intenção inicial. Isso amedronta os gestores das organizações que necessitam de previsibilidade e resultados tangíveis no curto prazo, ao passo que precisam garantir fluxo de caixa futuro.

Não temos domínio completo sobre o resultado das coisas, sobre a eficácia das nossas decisões e suas trajetórias. Por isso usamos o verso de Fernando Pessoa *“navegar é preciso”*: ao navegar, fazemos a travessia e nela aprendemos na melhoria contínua. Tendo um porto para onde ir, somos mais assertivos nas escolhas dos bons ventos; pois tudo que fazemos

está em constante colisão uns com os outros, e disso nascem novas ideias e pluralidades, censuras e queimadas. O que precisamos evitar é agir como biruta de aeroporto. E gostamos da ideia de que é na relação aberta entre empresas no ecossistema que podemos gerar valor real para as pessoas, e que é isso que concretiza o capitalismo com consumo consciente, no qual ele próprio promove um relacionamento de valor com as marcas.

Amostra