

## SINOPSE

- O mundo, de maneira geral, e as áreas de marketing e comunicação das empresas, mais especificamente, estão precisando com urgência de um novo perfil de profissional que heroicamente dê sentido à complexidade do ambiente de negócios atual.
- Ele deve ser generalista, em vez de especialista, e ter a habilidade de integrar diferentes disciplinas e ciências. Também precisa ser alguém que, naturalmente, faça mais perguntas do que dê respostas, seja curioso e eternamente insatisfeito.
- Para descobrir esse tipo de profissional, vale a pena aplicar um questionário que investigue como é o processo de aquisição de conhecimento da pessoa, qual é sua capacidade de observação, quão isenta ela consegue ser em suas recomendações, sua iniciativa e seu engajamento e, por fim, seu processo decisório.



Foto: Istock Photo

# OS NEXIALISTAS ESTÃO CHEGANDO

## NEM GERAÇÃO Y NEM Z: O MERCADO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO PRECISA MESMO É DE UM NOVO PERFIL PROFISSIONAL, INTEGRADOR, COMO ESCREVEM OS ESPECIALISTAS EM MARKETING WALTER LONGO E ZÉ LUIZ TAVARES. COM 15 PERGUNTAS, É POSSÍVEL IDENTIFICÁ-LO

**U**m livro que marcou época na década de 1950, escrito por A.E. Van Vogt, tem o título *Voyage of the Space Beagle*, que no Brasil recebeu a tradução de *Missão interplanetária*. Trata-se de uma história de ficção científica em que o autor descreve as viagens de uma nave espacial repleta de cientistas e especialistas nas principais áreas do conhecimento humano e que atravessa o Universo em busca de planetas distantes e está sempre envolvida em graves

em suas respectivas disciplinas, acabava sendo responsável pela resposta que dava sobrevida a todos e fazia a nave avançar rumo ao futuro e aos novos desafios. Era uma espécie de MacGyver do futuro (o personagem principal da série *Profissão perigo*, que fez sucesso na TV nos anos 1980). Alguém que não era especialista em nada, mas sabia onde buscar as respostas para tudo.

Foi nesse livro que encontramos pela primeira vez o termo “nexialismo”, que significa hoje uma espécie de supraciência que integra de maneira

Alguns chamam isso de pensar “out of the box”, outros de Gestalt, visão sinérgica, holística ou qualquer outro termo. Traçando um paralelo desses conceitos com o marketing, é importante entender que nenhuma das soluções que estamos procurando para nossas empresas e marcas virão de uma ferramenta de comunicação específica ou de um só especialista.

Certamente a resposta para essa busca está no encontro daquilo que é primordial na sustentabilidade de qualquer negócio, de qualquer empresa: o nexo – seja o nexo com sua história, suas marcas, seus clientes, sua missão e valores, seja com a essência de seus negócios ou as metas planejadas para seu futuro. Apenas por meio do nexo podemos tomar decisões conscientes, assegurando os resultados esperados.

O perfeito nexo da campanha com relação à personalidade da marca dá segurança ao diretor de marketing na hora da aprovação. O nexo entre a mensagem, o conteúdo do veículo no qual ela está inserida e o ambiente editorial que envolve a campanha determina ao mídia a recomendação consciente de seu plano. O nexo com o cotidiano dos consumidores, entendendo seus hábitos e atitudes, preferências e incômodos, garante ao gerente de produto o sucesso de suas decisões.

### EM UM UNIVERSO DE ESPECIALIZAÇÃO CADA VEZ MAIOR, O MAIS IMPORTANTE É TER A VISÃO DO TODO E, ASSIM, SER CAPACITADO A BUSCAR AS RESPOSTAS PARA AS MAIS DIVERSAS PERGUNTAS

problemas. É considerado um clássico de aventuras cósmicas e serviu de base para muitas criações posteriores no cinema e na literatura.

O personagem central dessa obra, que inspirou toda a série *Star trek [Jornada nas estrelas]*, era o único nexialista a bordo e, por não ser especialista em nenhuma disciplina específica, era visto com certo desdém pelos colegas cientistas. Afinal, ninguém considerava o nexialismo uma ciência de fato. Não é preciso dizer que, em quase todas as situações de perigo ou risco vital da nave e de seus tripulantes, era sempre o nexialista que surgia como herói, graças a sua habilidade de integrar diferentes matérias ou ciências, como psicologia, química e física, na busca da solução ou salvação da equipe.

Único generalista e integrador processual entre vários especialistas focados

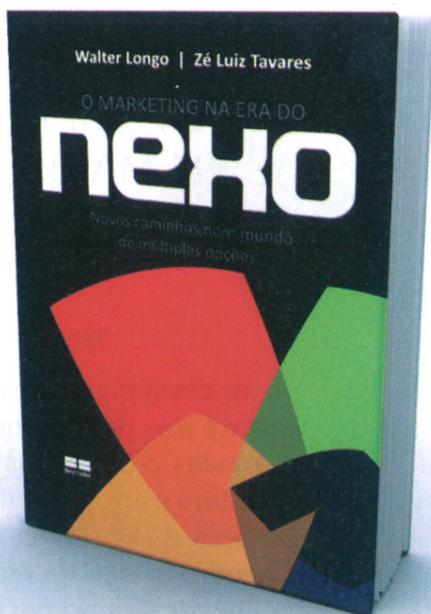
sinérgica, complementar e sequencial as várias disciplinas que compõem o conhecimento humano, de modo que as coisas e atividades façam nexo entre si. Trabalhando com os paradoxos da consistência e do determinismo, é uma abordagem que aproveita os insights gerados por diferentes disciplinas e os integra de maneira que produzam resultados exponenciais.

No fundo, em um universo de especialização cada vez maior, nada mais importante que ter a visão do todo, ou seja, poder enxergar a floresta além das árvores, ser capaz de desenvolver princípios e critérios comuns para o julgamento de nossas ações. E, no mundo dos negócios, é cada vez mais importante encontrarmos alguém que não necessariamente tenha a resposta para todas as perguntas, mas que seja capaz de saber onde olhar para buscá-las.

**Walter Longo** é vice-presidente da agência Young&Rubicam e **Zé Luiz Tavares** é diretor-geral da firma de consultoria Nexial, da qual Walter também é sócio. Juntos escreveram *O marketing na era do nexo* (ed. Best Seller), do qual selecionaram estes **highlights** especialmente para os leitores de HSM MANAGEMENT.

Encontrar o nexo, contudo, não é tarefa simples e fácil para quem se encontra atolado nas demandas do dia a dia das empresas, tampouco para fornecedores tradicionais do mercado, condicionados pelo que chamamos de “pecado original”. Normalmente, nas soluções de marketing e comunicação das empresas, costumamos ser tendenciosos e contaminamos nossa análise do problema pelo vício de origem.

Assim como para um físico tudo são forças e para um filósofo tudo começa no homem, para um publicitário qualquer problema encontra solução em um anúncio ou comercial. Como também um especialista em marketing direto só concebe a resolução de problemas por intermédio de mailings e CRM [gestão de relacionamento com os clientes, na sigla em inglês]. Somos divididos em tribos especializadas em ferramentas, e não em soluções. Planejamos, criamos e –o que é pior– remuneramos toda a indústria do marketing e da comunicação



enxergar o todo, e não apenas as partes, e ética de ter a coragem de recomendar a solução ideal, e não apenas aquela que interessa a si mesmo, comercial ou profissionalmente falando. Nexialismo é a totalidade concebida e aplicada, isenta e soberana. Só por meio dela podemos assegurar os resultados esperados.

## HOJE ESTAMOS COM ABUNDÂNCIA DE ESPECIALISTAS PRONTOS A DEFENDER SUAS FERRAMENTAS E SEM VONTADE DE AVALIAR A IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS ALTERNATIVAS

por meio de compartimentos estanques.

Estamos com abundância de especialistas prontos para defender com unhas e dentes a eficiência de sua ferramenta e sem a menor noção ou vontade de avaliar a importância relativa das alternativas. São pessoas cheias de certeza sobre o que sabem e nenhuma boa vontade ou interesse sobre o que desconhecem. Faltam em nosso mercado empresas e profissionais com visão sinérgica e isenta que permita ter ideias e buscar soluções integradoras de múltiplas ferramentas e múltiplas abordagens, sem peso específico ou ênfase preconcebida a nenhuma delas. Faltam, enfim, mais nexialistas a bordo de nossa nave.

Não é somente uma questão de conhecimento ou experiência. É uma questão de óptica e de ética: óptica de

Todos nós sabemos que, como na nave espacial de Van Vogt, a comunicação e o marketing estão sendo atacados cada vez mais por criaturas alienígenas que geram a crescente irrelevância de nossas mensagens. Quem sabe a história se repita e, assim como no Space Beagle, possamos ser salvos pelos nexialistas a bordo de nossas empresas.

### “MAMÃE, QUANDO EU CRESCER, QUERO SER NEXIALISTA!”

Ser nexialista não é escolha; é consequência de uma trajetória profissional, acumulando com determinado nível de profundidade conhecimento em variada gama de disciplinas. É na intersecção entre pluralidade e profundidade de conhecimento que se encontra seu território. O desenvolvi-

mento da capacidade de encontrar e criar conexões entre diversos pontos dessas disciplinas para a solução de problemas é o que faz de um profissional um nexialista.

Ao longo do tempo, aprendemos a identificar, entre os vários candidatos que nos procuram em busca de uma oportunidade profissional, aqueles com maior “queda para o nexialismo”. Geralmente, essa identificação surge em uma frase, um gesto, uma história interessante qualquer que o candidato deixa escapar em meio ao tradicional discurso ensaiado das entrevistas de admissão.

Com base nessas conversas, pudemos então formular um pequeno teste, com questões aparentemente fora de contexto, mas capazes de extrair informações preciosas a respeito do potencial nexialista do candidato.

Experimente. Realize um teste consigo mesmo ou com o pessoal de sua empresa. Talvez você encontre uma porção de nexialistas escondidos por aí.

### QUESTIONÁRIO IDENTIFICADOR

Faça as perguntas a seguir, divididas em:

- Processo de aquisição de conhecimento.
- Capacidade de observação.
- Capacidade de ser isento nas recomendações.
- Capacidade de iniciativa e engajamento.
- Processo decisório de solução de problemas.

Comece por identificar o processo de aquisição de conhecimento:

#### 1. Quando você lê uma bula de remédio, presta atenção às reações adversas, às interações ou ao mecanismo de ação?

“Reações adversas” é o que a maioria das pessoas lê, movida pelo medo: vale zero ponto. O cérebro mais pesquisador deseja saber como o medicamento vai funcionar em seu organismo: vale 1 ponto. Já o nexialista é um selecionador de informações e busca na leitura das “interações” se algum alimento ou outro medicamento poderá interagir de forma negativa com aquele que está prestes a tomar: vale 2 pontos.

## CARACTERÍSTICAS DO NOVO PROFISSIONAL



Foto: Istock Photo

O nexialista se diferencia do generalista e do especialista por sua maneira de observar, apreender, refletir e concluir. Isso se nota nas seguintes atitudes e características:

- Tem interesse variado e incansável curiosidade, o que faz com que atue como roteador estratégico na solução de problemas.
- É um eterno insatisfeito, não aceita o que é normatizado e padronizado.
- O “por quê?” é seu mantra cotidiano. Duvida de tudo de que os outros têm certeza.
- Acredita que a solução de qualquer problema não está em receitas prontas, mas em uma abordagem sob medida e sinérgica de múltiplos ingredientes.
- É uma pessoa multidisciplinar por opção, e não por falta dela.
- Tem visão abrangente, gestáltica, porém não deixa de ir fundo naquilo que faz sentido para resolver o problema.
- Não nasce nexialista – não existe nexialista júnior – nem opta por sê-lo. São as oportunidades, circunstâncias e vivências que transformam um especialista ou generalista em um nexialista.

### 2. Em seu computador há algum arquivo com frases e ideias soltas que você foi colecionando ao longo da vida?

Todo nexialista é um colecionador de conhecimento. Em geral, ele é atraído pelo inédito, pelo diferente, pelo instigante e costuma colecionar essa informação de maneira instintiva, para utilizá-la de modo racional no momento certo. Se a resposta for “Não”, atribua zero ponto; se for “Sim”, 1.

### 3. Na TV, você assiste apenas a seus programas preferidos ou às vezes decide ver outros nem que seja para se irritar?

O olhar sistêmico é uma das características mais marcantes do nexialista. Assistir só àquilo de que gosta na TV o tornaria um alienado, segundo seu próprio critério. Atribua zero ponto a quem disser que assiste apenas aos programas prediletos e 1 a quem assiste de tudo.

### 4. Você lê apenas um livro por vez ou vários ao mesmo tempo?

Como dissemos, o nexialista é um profissional que conhece com alguma profundidade grande número de disciplinas. É fácil imaginar que, ao ler um livro, o nexialista busque a ideia central e rejeite o acessório. Isso faz com que, assim que entender o conceito ou enredo de uma obra, tenha o impulso de

abandonar sua leitura, iniciando imediatamente outra. Geralmente, o nexialista está sempre lendo vários livros ao mesmo tempo. Quem disser que lê apenas um por vez recebe zero ponto; do contrário, 1.

Depois, busque analisar a capacidade de observação:

### 5. Quando sua(seu) esposa(o) ou namorada(o) corta o cabelo, você nota imediatamente?

O efeito “paisagem” é devastador na percepção visual do nexialista. Sua capacidade de observação é seletiva, e ele se mantém atento apenas aos detalhes que considera relevantes. Por outro lado, questões estéticas, como corte de cabelo, cor de esmalte, brincos e acessórios, geralmente são muito mais valoradas por pessoas do sexo feminino do que do masculino. Para facilitar a avaliação, a todos os que disseram “Não” (resposta mais típica de um nexialista), atribua 1 ponto. No entanto, se o entrevistado for mulher e disser “Sim”, releve: dê 1 ponto também.

### 6. Quando está parado no trânsito, você fica olhando a pessoa no carro ao lado tentando adivinhar sua profissão?

O nexialista é, antes de mais nada, um

curioso. O voyeurismo é um aditivo altamente estimulante para sua criatividade. Olhar pessoas no trânsito, observar comportamentos a distância, tudo isso aguça suas fantasias, não necessariamente sexuais. Se a resposta for “Sim”, 1 ponto; se for “Não”, zero.

### 7. Você já reparou que nos aviões o carrinho de bebida chega sempre bem depois que a comida foi servida?

O nexialista é quase um revoltado com as incoerências do dia a dia. Sua percepção para identificar paradigmas e procedimentos sem sentido é aguçadíssima. Se a resposta à questão acima for “Não”, não pontue; se for “Sim”, atribua 1 ponto. Se, além do “Sim”, o entrevistado desandar a comentar com espanto outras estranhezas do cotidiano, seja a bordo de um avião ou não, atribua 1 ponto extra.

Para verificar a capacidade de isenção nas recomendações, pergunte:

### 8. Você é a favor, contra ou indiferente a casamento entre pessoas do mesmo sexo?

Esta é difícil de avaliar. Um nexialista clássico geralmente responderia ser indiferente à questão, pelo fato de procurar sempre um posicionamento

Foto: Divulgação



Walter Longo (à esq.) e Zé Luiz Tavares

isento, para somente após uma análise mais detalhada de cada questão dar sua opinião ou recomendação. Entretanto, se o entrevistado for homossexual, então certamente responderá “a favor”. Para evitar injustiças, em ambos os casos, atribua 1 ponto. Somente dê zero se o entrevistado cravar sua resposta em “contra”. Preconceito não é, definitivamente, característica de um nexialista.

**9. Você prefere a plataforma Mac ou Windows?**

Esta é muito fácil. Marque 1 ponto para Mac e zero para Windows. Não é uma questão de preferência; é de bom senso mesmo. Mas, opiniões pessoais à parte, a pior resposta, que também merece zero, é “Não sei, até hoje só usei Windows”, que demonstra um perfil acomodado do candidato, um sentido de “vou pela maioria”, o que é um comportamento absolutamente antagônico ao perfil nexialista. A resposta “Cada um tem suas vantagens” também pode ser aceita e deve receber 1 ponto.

Então dedique-se a avaliar a capacidade de iniciativa e engajamento:

O NEXIALISTA É SEMPRE UM CURIOSO. O VOYEURISMO É UM ADITIVO ALTAMENTE ESTIMULANTE PARA SUA CRIATIVIDADE. OLHAR PESSOAS NO TRÂNSITO, OBSERVAR COMPORTAMENTOS A DISTÂNCIA, TUDO ISSO AGUÇA SUAS FANTASIAS

**10. O que mais atrai você: um aumento de salário na mesma posição ou um novo desafio com o mesmo salário?**

Nexialistas gostam de dinheiro, mas são apaixonados por salários emocionais. São absolutamente movidos a desafios. Atribua 1 ponto a quem escolhe o novo desafio e zero a quem prefere o aumento salarial.

**11. Quando estava na escola, você era da turma do gargarejo ou da turma do fundão?**

Mais uma muito fácil, quase óbvia. Em geral, os nexialistas são egressos das estigmatizadas turmas do fundão das classes escolares. É no fundão que as experiências são mais interessantes, onde tudo ocorre com mais intensidade, que o networking acontece de verdade. O fundão é o desafio

à ordem natural das coisas. É o lugar dos inconformados, dos questionadores: 1 ponto para o fundão, zero para o gargarejo.

**12. Quando você conta histórias para crianças, relembra as que ouvia ou inventa outras?**

Sem dúvida alguma, inventar histórias é coisa de nexialista. Buscar nexo em enredos mirabolantes é um exercício que exige intensa atividade cerebral, de mentes nada ortodoxas: 1 ponto para quem inventa, zero para quem relembra e repete.

Por fim, ponha-se a avaliar o processo decisório de solução de problemas:

**13. Você está em um hotel, fora de sua cidade, atrasado para uma reunião importante. De repente, derruba café no paletó e na gravata (para mulheres, uti-**

**lize um vestuário mais adequado a uma executiva: echarpe, por exemplo). O que você faz? Sobes para o quarto e tenta limpar o estrago? Tira o paletó e a gravata, vai só de camisa e chega contando o que aconteceu? Vai só de camisa e nem toca no assunto?**

Certamente, voltar ao quarto para se trocar, nem pensar: marque menos 1 ponto. Ir só de camisa e não tocar no assunto pode ser uma atitude nexialista, tendo em vista sua característica de informalidade: 1 ponto. Porém outra opção bem viável para o nexialista seria a de chegar contando uma história, com certeza não tão simplória quanto a realidade do café derramado. O nexialista criaria algo mais impactante, mais curioso, que servisse, inclusive, como quebra-gelo para o início da reunião: vale 1 ponto também.

## UM NEXIALISTA EM AÇÃO

Como agirá um nexialista em relação a situações difíceis do dia a dia? Por exemplo, como ele se posicionará sobre os graves problemas urbanísticos que o mundo enfrenta? Um dos autores deste artigo, Walter Longo, um nexialista inconfesso talvez, preparou o texto a seguir a pedido de **HSM Management** e o que era um simples exercício rapidamente se tornou uma solução de política pública – e abrangente:

“Muito já se fez e inventou para solucionar os endêmicos problemas de transporte e fluxo de trânsito em nossas cidades. Já tentamos alterações conjunturais como o rodízio de automóveis, por exemplo. Não funcionou. Já buscamos mudanças estruturais como a construção de mais vias, Rodanel, linhas de metrô e o trânsito está cada vez pior. Precisamos partir para uma terceira forma de mudança – comportamental. Em vez de rodízio de carros, rodízio de vidas.

Digo isso porque a formação de uma nova sociedade em rede vai trazer a possibilidade cada vez maior de trabalharmos remotamente, de comprar sem sair de casa, de estudar a distância, fazendo com que as vias que hoje a sociedade já

possui sejam mais do que suficientes para uma sociedade conectada por meios digitais. As vidas não precisam ocupar o mesmo espaço no mesmo tempo. A infraestrutura das cidades está, sim, subdimensionada para as necessidades atuais, mas, dessa maneira, pode estar superdimensionada para a necessidade daqui a 20 anos.

O mais incrível é que a tecnologia que viabiliza isso já existe, está disponível, mas nós continuamos sem alterar nossos paradigmas. Basta ver que 10 milhões de pessoas em São Paulo saem para trabalhar ou estudar exatamente no mesmo horário e direção, e depois voltam todas juntas para seus locais de origem. No intervalo entre a ida e a vinda, são quase oito horas de ônibus vazio, infraestrutura subutilizada. E o conceito das cidades em rede, com rodízio de vidas, pode ser a solução não apenas para o trânsito, mas para a emissão de CO<sub>2</sub>.

São Paulo, com seu posicionamento de marca de uma cidade que não para, é a mais indicada para começar essa revisão de paradigmas. Podemos e devemos fazer dela a experiência pioneira de uma cidade em rede”.

### 14. Quando vai escolher um restaurante, o que faz você decidir? O ambiente, a comida, o serviço, a frequência, o preço ou a espera?

Qualquer opção escolhida de modo individual não deve ser pontuada. O nexialista é um obcecado por avaliações de custo/benefício. Para ele, cada variável tem certo peso, e a relação entre esses pesos é que define sua escolha. Nessa questão, o que vale 1 ponto são respostas do tipo “um pouco de tudo”.

### 15. Se tivesse de ficar na Estação Orbital por um ano, o que você levaria? Um iPod com suas músicas preferidas, cigarro e bebida, câmera fotográfica ou vídeos eróticos?

Um nexialista de verdade jamais desperdiçaria uma oportunidade dessas com vídeos eróticos, mesmo porque sua capacidade de imaginação seria mais do que suficiente: nota zero. Já o cigarro e a bebida são geralmente considerados boas opções como indutores da criatividade e companheiros de meditação, mas o nexialista não precisa desse tipo de artifício: zero também.

Tanto o iPod como a câmera fotográfica parecem acessórios mais adequados a seu perfil – o iPod como trilha musical

para a silenciosa paisagem espacial (afinal, o que seria de *2001: uma odisséia no espaço* sem a música *Assim falou Zaratustra*?) e a câmera a fim de registrar sua epopeia para ilustrar as intermináveis histórias que contaria no retorno.

Atribua 1 ponto a qualquer uma dessas respostas. Mas, se por acaso a resposta do candidato for “Eu pediria demissão, pois nunca passaria um ano inteiro de minha vida dentro de uma Estação Orbital”, marque 5 pontos: é quase certo que você esteja na frente de um verdadeiro nexialista, pois, para ele, por mais fascinantes que sejam as novas experiências, em muito pouco tempo elas já se tornam velhas. Um ano para o nexialista pode significar uma eternidade.

### RESULTADO DO TESTE. VOCÊ É?

O cálculo é simples: some os pontos atribuídos e, se o resultado estiver entre 15 e 21 pontos, trata-se de um verdadeiro ou potencial nexialista.

Encontrar um nexialista entre os vários candidatos que entrevistamos no dia a dia talvez não seja tarefa simples. Entretanto, esteja certo de que já foi bem mais difícil. Estamos vivendo uma era que parece ter sido feita de encomenda

para a proliferação de nexialistas: a era digital, na qual o que importa não é saber as coisas, e sim onde buscá-las.

Atualmente, todo o conhecimento humano está disponível de maneira editável, selecionável, com publicação e acesso instantâneos. Pelo hiperlink, podemos ir tão fundo na informação quanto desejamos. Arquivar conhecimento em nosso cérebro torna a informação guardada defasada e rapidamente obsoleta.

É importante, contudo, que tenhamos informação armazenada na massa encefálica, pois é com base nela que fazemos ilações. Por isso, temos de estimular nossas competências em dois sentidos: no da busca externa e no do raciocínio interno. Daqui para a frente, podemos e devemos usar nosso cérebro muito mais como memória RAM do que como disco de armazenamento.

Tudo o que queremos ou precisamos saber está a nossa disposição, atualizado instantaneamente, com o nível de profundidade que quisermos, 24 horas por dia, 365 dias por ano. É o ambiente ideal para a multiplicação de nexialistas. **M**

HSM Management