



Velho normal

Para **Walter Longo**, não existe um novo normal reservado para o futuro das empresas pós-pandemia, e, sim, um velho normal acelerado

Por Eligia Aquino Cesar

alter Longo ficou conhecido do grande público ao participar de "O Aprendiz", como um dos conselheiros de Roberto Justus na atração exibida pela RecordTV. Porém, a carreira desse paulistano de 69 anos teve início bem antes do *reality show*. "Comecei trabalhando aos 19 anos em vendas. Da área de vendas, migrei para o marketing, que era um conceito mais abrangente do que simplesmente a área em que estava", relembra.

Publicitário e administrador de empresas com MBA na Universidade da Califórnia (EUA), Longo entendeu ainda jovem que o mundo do marketing dependia muito de um diálogo eficiente para que funcionasse. Apaixonado pela comunicação segmentada, área que foca em falar de maneira individualizada com as pessoas, o paulistano investiu nisso, o que o levou ao marketing direto e CRM (sigla em inglês que significa "Gestão de Relacionamento com Clientes").

No final de 1995, Longo tornou-se presidente da TVA. A bem-sucedida passagem pelo canal de TV por assinatura o levou à DirecTV, posteriormente à MTV e o fez voltar ao Grupo Abril, assumindo a Presidência da empresa, em 2016. Ao deixar a organização no fim de 2017, o executivo continuou a atuar na Unimark Longo Comunicação, primeira agência brasileira de conteúdo de marca, que fundou em 1996. Atualmente, ele se divide entre as funções de palestrante, escritor, conselheiro e consultor. "Hoje tenho uma vida não-dirigida e não-focada, mas essa possibilidade de ter essa visão múltipla, ser um profissional multifacetado, tem a ver com decisões que tomei lá atrás, de participar durante muitos anos de diferentes ângulos do mundo profissional. Com isso, adquiri visão, experiência e repertório, coisas difíceis de conseguir para quem fica em uma ou poucas empresas", pondera. Autor de oito livros, sendo o mais recente deles "O Fim da Idade Média e o Início da Idade Mídia", Longo concedeu entrevista ao RH Premium. No bate-papo, ele falou sobre o futuro do mercado de trabalho, preparação para momentos pós-crise, como a inovação estimula a meritocracia e a valorização do indivíduo nas organizações, entre outros temas relevantes no cenário que o mundo vive atualmente.

RH Premium: O senhor defende que as pessoas que não se curvam são aquelas que tendem a se sair melhor num momento de crise – e é exatamente disso que estamos falando. Essa questão da polarização aliada ao caos causado pela pandemia nos permite colocar o Brasil em um dos momentos mais complicados da história recente do País. Como funciona essa nova realidade repleta de restrições aos colaboradores no mercado de trabalho?

WALTER LONGO: Quando você diz cheia de restrições, na verdade, não é. Precisamos primeiro falar o seguinte: sempre que surge uma crise é ainda mais importante que você tenha rebeldes na sua organização, porque normalmente uma companhia é formada por três tipos de pessoas: as que fazem acontecer, as que deixam acontecer e as que perguntam o que aconteceu. Esses três grupos podem se dividir, se déssemos a eles um nome, em: divergentes, complacentes e displicentes. Todas as empresas têm esse tipo de gente dentro do seu corpo de colaboradores. O problema é que a área de RH, normalmente – e nos últimos tempos, mais do que antes – está priorizando o bom-mocismo, o politicamente correto, o saber trabalhar em equipe, a inteligência emocional, aquele que segue todas as regras, obedece hierarquia, diminuindo, assim, o número de divergentes e ampliando o número de complacentes e displicentes.

Dentro dessa tendência, nós temos empresas com cada vez menos rebeldes, menos pessoas que perguntam "por que não?", que questionam hierarquia, que estão a fim de fazer diferença fazendo diferente. A maioria acaba agindo igual. No momento em que você sai de uma pandemia e que precisa renovar sua resiliência e, mais do que isso, ir contra a maré deprimida e passar a ser uma pessoa que faça a diferença porque o mundo ficou diferente, nós temos uma pequena quantidade de divergentes ou de rebeldes na organização pela tendência que a área de recursos humanos teve de priorizar os complacentes mais do que os divergentes.

O senhor vê uma tendência de mudança nas empresas em relação a isso, em não priorizar pessoas criativas e questionadoras em detrimento das que só aceitam tudo?

A necessidade é a mãe da inovação, da mudança e da alteração de comportamento. O que vai acontecer daqui para a frente é uma valorização das pessoas que hoje estão sendo desvalorizadas, do rebelde, de

"Nós temos uma pequena quantidade de divergentes ou de rebeldes na organização pela tendência que a área de recursos humanos teve de priorizar os complacentes mais do que os divergentes"

divergentes ou do que eu chamo de C.E.O. Logo pensamos em Chief Executive Officer (em tradução do inglês, diretor executivo), aquele profissional que está no comando da empresa, mas, para mim, C.E.O é a pessoa que tem dentro dela três características: curiosidade, entusiasmo e otimismo. Precisamos ter nas organizações, nesse mundo em constante mudança, C.E.Os em todas as áreas da companhia, e não apenas no comando geral, porque necessitamos de pessoas cada vez mais curiosas. Com o mundo mudando tão rápido - que o que você sabia ontem, hoje já não vale mais - você tem que ser curioso para continuar evoluindo e aprendendo, entusiasmado porque a mudança é algo que dói, cansa e dá medo. Só uma pessoa muito entusiasmada tem a resiliência necessária para acertar e poder performar em um momento de mudança. Em terceiro, tem que ser otimista para inocular ao seu redor essa visão de futuro. Normalmente pessoas que têm essas três características não vão com o barco, são aquelas que vão perguntar "por que não?", que veem todo mundo indo para um lado e querem ir para o outro, que querem fazer diferente para fazer a diferença. Elas realmente podem fazer as organizações ultrapassarem este momento de crise e a conseguir sair, lá na frente, mais fortes e com maior capacidade de sobrevivência.

Muitas vezes temos que criar um ambiente, dentro da companhia, absolutamente positivo para quem tem essas características. Normalmente as pessoas que apreciam meritocracia são aquelas que conseguem criar uma cultura organizacional voltada à valorização dessas pessoas. Já aquelas que têm uma visão de tratar todos os funcionários pela média, onde quem faz a mesma função ganha o mesmo salário, nas quais essa capacidade de ser diferente não é estimulada e de fazer diferença menos ainda, são empresas que têm uma cultura absolutamente anti-meritocrática e terão problemas para sobreviver.



"O mundo hoje está cada vez mais ligado ao engajamento e menos à audiência. Dentro dessa visão, conteúdo, propósito, a história de um produto, de uma marca, vai engajar muito mais do que simplesmente uma propaganda mais tradicional"



Meritocracia é um assunto que o senhor aborda tanto em seus livros quanto nas palestras. Como acha que essa mudança, essa transição focada na meritocracia, pode ser feita nas empresas de uma forma justa?

Quando se diz justiça é evidente que cometemos injustiças em qualquer ambiente, até porque justiça é uma visão subjetiva, onde eu acho que fui injustiçado e o outro acha que foi feito justiça, depende muito de ponto de vista. O que é importante é que todas as empresas têm que criar um ambiente que chamamos de "coopetição", que é a capacidade de cooperar e competir ao mesmo tempo. Se não é criado esse ambiente, mas apenas um local competitivo, muitas pessoas ficam jogando tudo em cima do ou-

tro, escondendo informação. Perde-se aquela capacidade de trabalho em equipe e vai para um salve-se quem puder. Por outro lado, se há um ambiente cooperativo, colaborativo em excesso e pouco competitivo, acontece o problema inverso: pessoas que são absolutamente tranquilas, que não têm grandes desafios, no qual o medíocre e o competente ganham a mesma coisa, são estimuladas da mesma forma e todas as vantagens ou benesses que a companhia dá, ela distribui igualmente. Nós estamos saindo de um momento do mundo onde era difícil ter métricas de comparação de desempenho.

E como fazer isso?

Pessoas são diferentes e, portanto, precisam ter uma

relação diferente com as organizações. Há métricas de desempenho, como uma escuta de todas as conversas do telemarketing, que antes não existia e hoje existe, para que chefes, comandantes, coordenadores possam avaliar a competência. Alguém que é melhor do que o outro merece ser valorizado porque se você não faz isso, ele se mediocriza. Se isso no telemarketing é fácil por causa da gravação, na área da criação há várias outras formas: quem criou mais campanhas, quem acertou de primeira, quem diminuiu o volume de refação. Tudo agora o mundo digital permite que mensuremos, de forma particularizada. Assim como no marketing, hoje posso falar com milhões de clientes individualmente, é possível falar com centenas ou milhares de pessoas dentro da minha empresa de maneira individualizada. Essa ideia que a área de recursos humanos tem que vamos criar, por exemplo, horário flexível para todo mundo, para algumas pessoas é fundamental, para outras é irrelevante. Há colaboradores que talvez preferissem sair uma hora mais cedo para ir para a faculdade e outros talvez optassem por chegar mais tarde para ver o filho na escola. Hoje tratamos todo mundo pela média, como gente igual com as mesmas necessidades.

Os benefícios oferecidos também podem ser vistos como uma forma de fidelizar aquela mão de obra qualificada?

Se você remunerar adequadamente seu capital financeiro, ele ficará o resto da vida naquele banco, mesmo que liguem com vantagens ou ofertas maravilhosas, porque eu sinto que ele me dá atenção, está preocupado com meu dinheiro. Esse carinho é uma forma de remuneração do meu capital financeiro. Da mesma maneira, a empresa tem que remunerar o capital intelectual com salário adequado, bônus no fim do ano, mas também com uma sala agradável, ambiente de trabalho acolhedor, cultura organizacional aberta a mudança e inovação, uma capacidade de reconhecer meus méritos e dar valor a isso, com um propósito que me dê orgulho de trabalhar ali. Tudo isso é uma maneira de remunerar meu capital intelectual.

Uma coisa muita importante – e faz parte do meu próximo livro – é o que o filósofo Nietzsche nos trouxe quando falou noção de moral aristocrática e moral do rebanho. A moral aristocrática tem uma ênfase endógena, ou seja, introjeta o problema e diz "deixa comigo", parte do princípio que é para fa-

zer as coisas quando elas acontecem. Já a chamada moral do rebanho tem uma ênfase exógena, projeta, em vez de resolver o problema, fica perguntando "o que vão fazer" e sempre a culpa é de alguém. Para uma pessoa de moral aristocrática, o sucesso é sua responsabilidade e o fracasso sua culpa. Para quem tem a moral do rebanho, o sucesso é seu direito e o fracasso seu azar ou sua sina.

Como olha para esses conceitos no ambiente organizacional?

Quando você demite alguém de moral aristocrática e pergunta a essa pessoa a razão, ela diz "fui demitido porque não me adaptei à cultura da empresa", "não soube disputar o jogo corporativo, "não alcancei a expectativa da direção" ou "me faltou jogo de cintura, precisaria ter sido mais flexível". A pessoa de moral do rebanho fala "tinham inveja de mim", "meu chefe era um imbecil", "as metas que eles propõem eram inalcançáveis" ou "eles não sabem o que querem". Sempre uma resposta externa que é responsável pelo problema.

No mundo, segundo Nietzsche, existem esses dois tipos de pessoa, o problema é que você tem poucas de moral aristocrática e muitas de moral do rebanho. Até hoje, onde tudo estava decidido, os chefes diziam o que fazer, a moral do rebanho prevalecia. Agora as pessoas estão cada vez mais conscientes do que têm e o que não têm; capacidade de trabalhar home office ou anywhere (em tradução do inglês, qualquer lugar) office; de decidir seu horário; o que fazer na empresa e são cobradas por função ou resultado, e não mais por estar lá de manhã até a noite. Estamos saindo de um mundo que era propício para a moral do rebanho e absolutamente ruim para a moral aristocrática e entrando em um momento no qual a moral aristocrática, essa forma de ver o mundo independente e dona do seu destino, deve prevalecer.

O senhor foi fundador da primeira agência brasileira de conteúdo de marca. Como avalia a construção do conteúdo relevante para as marcas atualmente, a forma como as empresas trabalham a marca empregadora para que ela seja verdadeiramente positiva e não algo usado apenas para atrair clientes?

Enquanto eu estava no mundo da publicidade, percebi que a atenção das pessoas estava no conteúdo, no artigo da revista, e não no intervalo comercial, na página de propaganda. Passei a notar que, se realmente quiséssemos ser relevantes como marca, produto ou empresa era fundamental que começássemos lá naquela época a produzir conteúdo, porque era ali que a atenção das pessoas estava. Baseado nisso, criamos a primeira empresa que se chamava Synapsys Marketing e Mídia, em alusão a capacidade que os neurônios têm de formar relações, de gerar ideias. O que ela fazia era integrar a informação publicitária ao conteúdo dos veículos, seja por meio do antigo merchandising em novela — integrando a marca ou produto dentro do conteúdo — ou criando seus próprios materiais e transformando a propaganda em conteúdo.

Dentro dessas técnicas que lançamos lá atrás e ainda hoje continuam em voga, elas tinham uma causa e um propósito, que era o seguinte: em um mundo cada vez mais desatento, quanto mais você estiver dentro de onde a atenção das pessoas está, mais resultado você tem. As empresas que efetivamente tinham o que contar, seja por ter um propósito relevante ou produto diferenciado, em vez de fazer propaganda tradicional, deveriam, sim, contar essas histórias. Nós desenvolvemos técnicas de comunicação que permitiam transformar, de uma maneira absolutamente contextualizada e interessante para o leitor ou telespectador, a marca entrando de maneira espontânea e natural nessa história, porque ela tinha algo de relevante para falar, contar e informar aos seus clientes. E se isso já era importante naquele tempo, hoje é mais ainda, nessa visão cada vez mais multitela, multiforma, multimídia. O mundo hoje está cada vez mais ligado ao engajamento e menos à audiência. Dentro dessa visão, conteúdo, propósito, a história de um produto, de uma marca, vai engajar muito mais do que simplesmente uma propaganda mais tradicional.

Em que ponto o senhor acha que estamos da era pós-digital?

Estamos saindo da Idade Média e entrando na idade Mídia, na qual cada uma das pessoas vai ser tratada individualmente e, ao mesmo tempo, virar mídia. Estamos na era pós-digital, não mais na era digital, que é um tempo de mudança permanente. Empresas, daqui para a frente, não morrem mais por fazer a coisa errada, mas, sim, por fazer a coisa certa por um tempo longo demais. É isso que está matando uma companhia, então mudança é o único estado permanente.

"Estamos saindo da Idade Média e entrando na idade Mídia, na qual cada uma das pessoas vai ser tratada individualmente e, ao mesmo tempo, virar mídia"

O que o senhor acha que esse isolamento social imposto pela pandemia trouxe para a realidade das empresas e que vai permanecer quando a vida voltar ao normal?

O que a pandemia fez foi criar um test drive global de um monte de coisas que já estavam disponíveis e pouca gente estava usando. De alguma maneira, permitiu ou obrigou pessoas que não tinham feito compras pela internet, pedido comida por aplicativo, trabalhado em casa. Ela desmistificou a tecnologia para todo mundo. As pessoas viram que é fácil, não dá trabalho, às vezes é mais barato. O mundo vai mudar muito depois da pandemia? Nós, como ursos hibernados, vamos sair da caverna e encontrar, em vez de uma selva, uma cidade? Não, nós vamos encontrar o mesmo mundo que já vinha evoluindo, que mais gente todo ano investia em comprar online, que usavam serviços por aplicativo. Agora acelerou um pouco mais. Não acredito que existe um novo normal, mas que há um velho normal acelerado. Foi um grande passo na mudança que já vinha acontecendo e continuará acontecendo cada vez mais.

Não acredito, por outro lado, que grandes empresas vão deixar de ter sede e colocar todo mundo em casa. Eu diria que nem metade. É importante entendermos que é claro que parece apetitoso ou tentador reduzir metade do custo do seu escritório. Na hora que você fica vendo os telejornais é natural pensar "vou deixar todos os meus funcionários em casa", porque nesse período formou convicção, mas há uma distância gigantesca entre formar convicção e alterar comportamento. A dispersão em uma casa é muito maior. Segundo, nem todo mundo tem ambiente adequado em casa para trabalhar. Terceiro, muita gente não tem disciplina para sentar e fazer as coisas que tem que fazer, na hora certa, ou seja,

"O que é importante é que todas as empresas têm que criar um ambiente que chamamos de "coopetição", que é a capacidade de cooperar e competir ao mesmo tempo."

teremos uma queda de produtividade que nos fará entender que, infelizmente, 90% da população não se esculpe a si mesma, tem que alguém ir lá e esculpir aquela pessoa – e aí provavelmente a convergência não será "vamos deixar os funcionários em casa", continuará com a sede do escritório, mas será, por exemplo, horários flexíveis. Essa liberdade e esse volume enorme de opções e escolhas vão hoje fazer parte das nossas decisões.

Acredito que de todos os trabalhos que o senhor teve na vida, participar de "O Aprendiz" foi aquele que te deu maior visibilidade para o grande público. Nessa função, certamente via erros e acertos das pessoas que estavam tentando vencer o reality. Quais foram os principais deles?

"O Aprendiz" é um microcosmo de uma corporação. Tenho certeza de que aprendi mais no reality do que os aprendizes, porque pude ver como se fosse um laboratório aquilo que acontece nas empresas de maneira real. Eu vi os realizadores e relacionadores que apareciam mais para a plateia [conceito feito em alusão ao livro "Homo Sovieticus", escrito por Aleksandr Zinovyev, falando como a União Soviética se esfacelou. Ele diz que havia dois tipos de pessoas no local: realizadores e relacionadores. Os primeiros são aqueles que fazem as coisas: plantam, colhem, escrevem. Os relacionadores são aqueles que transacionam informação, estão em contato e se dão bem com todo mundo]. Vi a inutilidade do brainstorm, que é aquela ideia do "vamos sentar para fazer uma reunião e ter ideias". Ninguém tem ideia na frente do outro, porque quando um está falando sua ideia o outro está pensando na dele. Não funciona! O mais interessante de tudo é que todos os aprendizes eram excelentes profissionais nas suas diferentes áreas de atividade, porque pegávamos 120 mil pessoas e selecionávamos 16 delas. O problema é que o objetivo do formato daquele programa é gerar estresse permanente nos participantes. Vocês não viam como "torturávamos" os participantes o tempo inteiro.

Como assim?

Porque você fecha as pessoas por três meses sem acesso a rádio, televisão, parente, não consegue falar com os filhos. Segundo, não tem um minuto de sossego, terceiro 100% do tempo está sendo gravado para não poder entrar na internet, pegar celular emprestado. Aquilo vai acumulando um nível de estresse que a primeira coisa nessa situação que o cérebro faz para se defender é desligar o córtex pré-frontal, que é onde você toma decisões e usa o seu bom senso, e deixar a amígdala comandar as ações.

O que acontecia é que muitas pessoas cometiam bobagem, o que dá sabor ao programa, porque não tinham resistência ao estresse, perdiam a capacidade de continuar no comando da situação. Esse era o grande teste: desses 16, os que mais tiveram decisões corretas e ponderadas foram aqueles que conseguiram vencer a barreira do estresse e não deixaram que seu córtex pré-frontal se desligasse. A segunda característica é que tinha que ser alguém que soubesse trabalhar em "coopetição", porque precisa competir com todos para ganhar "O Aprendiz" e colaborar com sua equipe para vencer o outro time. Era um microcosmo perfeito do que era uma empresa: eu tenho que aparecer mais que os outros para ganhar o cargo de vice-presidente, mas eu preciso colaborar com meus colegas, senão a minha empresa vai demitir ao invés de promover pessoas. Foi realmente muito interessante esse período.

Qual conselho dar para o RH que atua em uma empresa que ainda está resistente a mudanças trazidas pela tecnologia?

Não existem mais momentos de mudança. Daqui por diante mudança é o único estado permanente, mas eu recomendo a todos que veem a necessidade de mudança que usem esse momento pós-pandemia, porque se tem uma coisa que a pandemia trouxe foi uma revisão completa, mesmo dos mais resistentes, quanto a necessidade de mudar. É preciso aproveitar o momento correto de forçar ou reforçar o estilo de mudança da organização, porque, do presidente ao office boy, todos estão absolutamente cientes, gerando convicção de que é preciso fazer alguma coisa diferente. Se você deixa que esse período passe, essa convicção não se transforma em alteração de comportamento e o status quo anterior permanece. Se aproveitar agora e se jogar de maneira entusiasmada rumo ao desconhecido vai ser a melhor chance que você dará à essa empresa de sobreviver ao futuro.