

# As tácticas do desporto na gestão

O ciclismo, o rugby e a esgrima têm técnicas que podem ser usadas pelos gestores numa empresa. Quem as dominar consegue produzir mais, motivar os funcionários e derrotar o adversário

TEXTO ANTÓNIO SARMENTO / FOTOS PAULO ALEXANDRINO

**S**empre que tem de tomar uma decisão a médio prazo Barnabé Pisco espera pelo fim-de-semana. Nem sempre se resolvem os problemas em reuniões demoradas ou em gabinetes cheios de papéis e com telefones a tocar. Barnabé, director de logística da EPAL, tem outra estratégia: pedalar mais de 250 quilómetros e, durante esse tempo, encontrar a melhor solução. Todos os sábados e domingos, às oito e meia da manhã, o gestor encontra-se com um grupo de amigos no centro de Loures. São professores universitários, chefes administrativos, antigos treinadores de futebol e empresários. Partem de Loures e tanto podem ir até ao Cartaxo como à Ericeira. O regresso está marcado para a hora do almoço. “O cérebro fica mais oxigenado. É em cima da bicicleta, sem conversar com os meus companheiros, que tomo certas decisões de trabalho”, diz.

Barnabé, que começou a praticar ciclismo há dois anos, encontra diversas semelhanças entre esta modalidade e a gestão empresarial. É na combinação desses factores que gere o seu dia-a-dia profissional. E com sucesso. “O ciclismo impõe grande capacidade de disciplina e isso é fundamental para responder nos momentos de crise”. No dia em que acompanhamos o grupo de ciclistas, Barnabé e Manuel Meirinho, professor universitário do ISCSP, lideram o pelotão até pararem para tomar o pequeno-almoço, em Sobral de Monte Agraço. Comem um pastel de nata e bebem uma Coca-Cola. “É preciso ingerir quatro ou cinco mil calorias num dia de grande esforço”, explica Manuel Meirinho.

A bicicleta do director da EPAL é a melhor do grupo e isso facilita o andamento: custa cinco mil euros, pesa sete quilos e absorve a trepidação da estrada. Os raios das rodas são feitos de fibra de carbono, material usado na indústria aeronáutica e na Fórmula 1. Porém, sem o espírito de equipa de pouco lhe poderá valer ter uma bicicleta topo de gama.

Na profissão passa-se o mesmo. Barnabé Pisco tem a responsabilidade de gerir uma equipa de 46 pessoas. Para que tudo dê certo é fundamental saber agir em grupo. “Se eu for sempre a puxar sozinho dificilmente consigo manter o mesmo ritmo. Quem vai com a roda da frente colada à roda traseira do ciclista que está à frente aproveita o efeito aerodinâmico e faz 30 por cento menos

**“O ciclismo impõe grande capacidade de disciplina e isso é fundamental para responder nos momentos de crise que podem acontecer no trabalho”, diz o director de logística da EPAL, que aos fins-de-semana pedala mais de 250 quilómetros**

esforço. Isto é, quando alguém se isola dificilmente sobrevive”, explica.

De acordo com o gestor, o ciclismo e a Bolsa também andam de mãos dadas. “O perfil de uma etapa é parecido com o do mercado de capitais. A subida é dolorosa e leva muito tempo até chegar ao topo da montanha. O momento é efémero porque pouco depois começamos a descer e é preciso ter muito cuidado, arranjar o equilíbrio nas curvas”, explica.

## A CAPACIDADE DE LUTA DO RUGBY

Enquanto o director da EPAL faz tudo o que está ao seu alcance para chegar em primeiro lugar ao destino, o jogador de rugby Nuno Tafugo não desiste do objectivo de atingir a titularidade na selecção. Na quinta-feira, dia 26 de Fevereiro, Nuno arrastou 160 quilos com uma corda presa à cintura, num treino chamado “Shark Session”. O esforço é tanto que o atleta precisa de descansar alguns minutos antes de conseguir falar. “Ultrapassa os nossos limites físicos”, conta Nuno Tafugo. “É um trabalho de força, adaptado à função que cada atleta tem no campo”, acrescenta Tomaz Morais.

O seleccionador nacional utiliza exemplos como este nas palestras que dá sobre as formas mais eficazes de gerir uma empresa. “O rugby é um jogo de equipa e, tal como nas empresas, há formas de gestão que são comuns: é preciso conhecer bem as pessoas e saber se estão na função certa. Depois, temos de ter em atenção o que as preocupa e, por fim, transmitir com exemplos práticos o que deve ser feito para se atingirem os resultados esperados”, diz Tomaz Morais.

De qualquer forma, é preciso ter os pés bem assentes na terra. Os objectivos devem ser realistas e sustentados. Por exemplo, Portugal nunca conseguirá atingir o nível da Nova Zelândia. “Os neo-zelandeses são geneticamente muito mais fortes do que os portugueses”, conta. Mas isso não significa que se deva desistir. Nos últimos anos, a selecção nacional de rugby saiu do anonimato e conquistou o respeito internacional. O exemplo deve ser seguido na gestão. É importante que uma pequena ou média empresa reconheça os seus limites e perceba a dificuldade de competir com uma multinacional. No entanto, pode aspirar a ser das melhores na sua área de produção.

## A RAPIDEZ DA ESGRIMA

Ao contrário do rugby, em que o espírito de equipa é fundamental para se ter êxito,

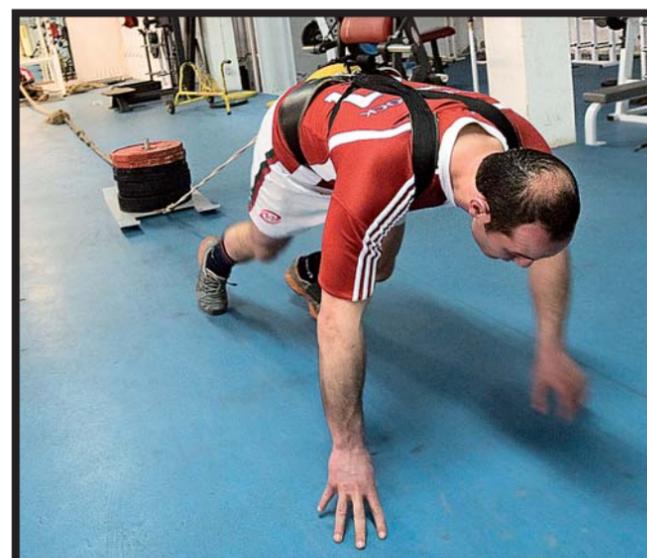
na esgrima o mais importante é a relação com o adversário. Pedro Dionísio, professor de marketing do ISCTE e responsável pelo mestrado de marketing desportivo na mesma universidade, incentiva os alunos a praticarem actividades desportivas que mais tarde possam transferir para o mundo da gestão. Uma delas é a esgrima. “No atletismo, por exemplo, o atleta compete contra si próprio, ao passo que na esgrima é preciso estudar bem o inimigo. Na actividade empresarial também há rivalidade e é necessário retirar o adversário da sua área de excelência”, explica.

A rapidez é outra característica comum. Se na actividade económica é preciso tomar decisões muito velozes na esgrima há milésimos de segundo para golpear o adversário. É preciso encontrar o melhor momento para atacar. “Isso significa que um gestor não pode estar indeciso. Uma fracção de segundo é o suficiente para se perder”, diz.

No início de Fevereiro, um grupo de 30 alunos dos mestrados executivos do ISCTE, esteve no Clube Atlântico de Esgrima, em Cascais, para pôr em prática algumas técnicas. Foram simulados três tipos de exercício. No primeiro, o adversário está parado e o outro jogador ataca. “Assim é fácil controlar toda a situação”, diz o professor. No segundo exercício, com um grau de dificuldade média, sabia-se a trajectória do ataque do adversário e, no terceiro, vinha a situação mais complicada. “O inimigo avança e recua e nós não sabemos o ‘timing’ em que ele vai fazer isso”, descreve Pedro Dionísio. “Isso significa que não se pode ter uma estratégia unilateral. As decisões têm de ser tomadas relativamente à forma como o outro está a agir”, acrescenta o professor.

Muitos dos combates realizados disputaram-se entre alunos do sexo masculino e feminino. Os homens saíram derrotados algumas vezes. “Não se trata de força muscular, mas sim de inteligência e capacidade de concentração”, diz Pedro Dionísio.

As tácticas de cada desporto podem ser usadas numa empresa em diferentes momentos. Tudo depende da capacidade do gestor. “O rugby fortalece o espírito de grupo, a esgrima exige resposta muito rápida face ao adversário e o ciclismo impõe a ideia de esforço para ultrapassar os limites de cada um”, afirma o especialista em marketing desportivo.



Barnabé Pisco, director de logística da EPAL, e Manuel Meirinho, professor universitário, fazem ciclismo aos fins-de-semana. Para pedalarem 250 quilómetros por semana aproveitam a dinâmica de grupo. Aqui, a força individual não é sinónimo de êxito. "É como numa empresa. Quando alguém se isola dificilmente sobrevive", diz o director. No rugby, Tomaz Morais, o seleccionador nacional, é especialista em motivação. É contratado por empresas para dar palestras. "Deve-se transmitir com efeitos práticos o que se pretende de cada um", explica. E para se ser bom é preciso muito trabalho. Por isso, os jogadores de rugby realizam um treino muito violento chamado "Shark Session", em que um dos exercícios é arrastar 160 quilos com uma corda presa à cintura. Já a esgrima exige muita rapidez. A indecisão pode significar a derrota no combate. "Um milésimo de segundo é o suficiente para se perder", explica Pedro Dionísio, especialista em marketing do ISCTE.