

<b>Exame</b>  01-09-2007	Periodicidade:	<b>Mensal</b>	Temática:	<b>Sociedade</b>
	Classe:	<b>Economia/Negócios</b>	Dimensão:	<b>788 cm²</b>
	Âmbito:	<b>Nacional</b>	Imagem:	<b>S/Cor</b>
	Tiragem:	<b>43817</b>	Página (s):	<b>86 a 89</b>

# Novos gurus da gestão

**Desportistas e humoristas estão entre os mais procurados pelas empresas. Saiba quanto custa contratar Scolari ou Tochas**

Texto **Ana Taborda \***

**Q**ualquer semelhança entre uma equipa de futebol e uma empresa não é coincidência. Ambas têm um treinador, presidente, ou director-geral, que comanda os destinos da equipa. A diferença é que, nas empresas, os resultados não se traduzem em golos. São as margens financeiras que asseguram a presença no mercado. Será que o futebol pode dar uma ajuda? Se olharmos para o sucesso e para o *cachet* de Luiz Felipe Scolari, tudo indica que sim. Segundo a revista brasileira *Você S/A*, cobra 50 mil reais por palestra, o equivalente a cerca de 18 mil euros mais IVA e é apenas um dos gurus que parece ter entrado nas empresas para ficar. Mas o que procuram as organizações nestas personalidades que, aparentemente, têm pouco que ver com a realidade organizacional? Miguel Pina e Cunha, professor de Economia, da Universidade Nova de Lisboa (UNL), dá uma ajuda a perceber as regras do jogo. Para o académico há, essencialmente, dois motivos. Em primeiro lugar, “as empresas têm uma apetência muito grande pela inovação que vem de fora”. Segundo, “estes gurus trazem às organizações um lado mágico, que se perdeu com a transição para a modernidade”. João Vieira da Cunha, também professor da UNL, acrescenta um terceiro factor: “O descrédito que os gurus da área empresarial têm vindo a sofrer nos últimos dez anos. Se nos anos 80, as grandes obras de gestão, como *Em Busca da Excelência*, de Tom Peters, marcavam uma década, hoje assiste-se a uma sucessão de modas, com uma duração muito curta.” E as empresas voltam-se para outras áreas.

## Mestres do futebol

Num pequeno palco, com um *videohall* a servir de apoio, Scolari incentiva a plateia a ouvi-lo, como se fosse uma equipa pronta a entrar em campo. Começa por exhibir o filme da sua vida e obra, desde a passagem pela Ásia e os choques culturais que teve de ultrapassar, aos golos das equipas brasileiras e portuguesas que liderou, ora ao som do samba, ora ao som do fado. À medida que exhibe as suas conquistas, explica como motivou os jogadores, como geriu expectativas, e a importância de ter um bom número dois, o treinador adjunto, Flávio Teixeira, mais conhecido por Murtosa, que o seguiu por todo o mundo. O alerta serve, também, para os gestores: “É com ele que os rapazes desabafam.” Felipão, como é apelidado no Brasil, vai ao seu país uma vez por mês como conferencista na área de motivação e liderança. Por cá, já foi orador num encontro de quadros da Impresa e participou na conferência “Liderança e Motivação de Equipas”, dinamizada pela Psicoforma, do grupo Select-Vedior. E nem o ministro da Economia, Manuel Pinho, e os seus colaboradores dispensam as lições de Scolari, que já lhes dedicou uma palestra. Para o seleccionador nacional, “50% do sucesso assenta na psicologia, motivação e vontade”. E lembra que “metade dos golos são feitos nos primeiros 30 minutos”. Por isso, é importante começar bem e com garra. Para que as equipas vão à luta recomenda que “se quebre a zona de conforto e se mude algo no intervalo”. E mais: “Não confie em métodos que dão sempre certo, porque da próxima vez podem falhar.” Nos “caderninhos” dos gestores, tal como no do *mister*, devem estar anotadas duas regras essenciais: um plano de contingência e muita perseverança. É preciso procurar o caminho certo e tentar várias vezes até

chegar ao golo. Para isso, há que colocar o grupo em primeiro lugar, “fomentar a união dentro da equipa” e “valorizar as pessoas mais velhas pelo seu *know-how*”.

## Competição fora de campo

No meio académico e organizacional, há quem diga que José Mourinho se prepara para seguir a receita de Scolari e entrar no campeonato das empresas. O seleccionador nacional de râguebi, Tomaz Morais, o alpinista João Garcia, e o velejador Ricardo Dinis também são presença assídua nas empresas. Terá o desporto uma posição de destaque na escolha destes novos gurus? Não parece restar grande margem para dúvidas, pelo menos em Portugal. “É a síndrome do domínio masculino na gestão”, argumenta o académico João Vieira da Cunha. “A maior parte dos quadros de topo são homens e têm, no geral, uma grande predisposição para ver e gostar de desporto. Por isso, este é o círculo mais óbvio a seguir aos gurus tradicionais da gestão.” Mas também há semelhanças entre as necessidades das

FOTOS: DR. PAULO ALEXANDRINO

<b>Exame</b>	Periodicidade:	<b>Mensal</b>	Temática:	<b>Sociedade</b>
	Classe:	<b>Economia/Negócios</b>	Dimensão:	<b>788 cm<sup>2</sup></b>
	Âmbito:	<b>Nacional</b>	Imagem:	<b>S/Cor</b>
	Tiragem:	<b>43817</b>	Página (s):	<b>86 a 89</b>

01-09-2007

empresas e as exigências de uma equipa de alto nível. “No desporto e nas organizações o ambiente é, em geral, muito competitivo, mediático e masculino”, acrescenta Miguel Pina e Cunha.



No caso de Tomaz Morais, já há quem o considere o Mourinho do rãguebi. No seu currículo ostenta a proeza de liderar a primeira selecção amadora a entrar no campeonato do mundo desta modalidade. Primeiro jogador, depois treinador, foi no rãguebi que



aprendeu a motivar equipas. Aliou a teoria à prática e tornou-se num dos conferencistas nacionais mais procurados.

Desde que começou a dar palestras, em 2002, nunca mais parou. Desta vez fomos encontrá-lo numa das sessões mensais que faz para a Prime Drinks, empresa de bebidas, no Instituto Superior de Agronomia (ISA). Na primeira fila, ao som de *Simply the Best*, de Tina Turner, o director-geral da empresa, Denis Coubronne, é um dos 80 colaboradores que assiste ao vídeo que Tomaz Morais decidiu trazer. “O melhor é o jogo, o pior é correr”, é um dos comentários dos colaboradores que arranca uma forte gargalhada à plateia.

Depois desta apresentação em sala, que conjuga os valores da empresa com os do rãguebi, segue-se uma hora e meia de treino em campo, e o encontro termina com um jantar.

“Estas acções de *teambuilding* aproximam as pessoas, porque juntam colaboradores de vários pontos do país num espaço ao ar livre, que quebra a rotina e estimula a criatividade”, assegura Denis Coubronne. Além disso, “todos os jogadores têm funções diferentes objectivos individuais, de grupo e globais, o que aproxima estas sessões das exigências de uma empresa”.

Nada é feito ao acaso. Tomaz Morais começa por “misturar funções, hierarquias e

responsabilidades”, uma forma de “estimular o trabalho em equipa”. Tiago Caetano, director de *marketing* da Prime Drinks, garante que a estratégia funciona. “A exigência de Tomaz Morais instaura uma dinâmica vencedora em toda a empresa, contribui para reforçar a camaradagem e os valores da organização.” Além das palestras pontuais e da Prime Drinks, Tomaz Morais é o responsável pela formação dos altos quadros do Sporting nas áreas de liderança, motivação, comunicação e condução de equipas, e já trabalhou para cerca de 70 empresas.

### Exemplo de coragem

Depois de Tomaz Morais passamos a bola, ou melhor, as montanhas, a João Garcia, o mais conceituado alpinista português. Por ironia do destino, aquela que considera ter sido “a pior expedição” da sua vida – a escalada do Everest, em 1999 – foi a mesma que o catapultou para os palcos das escolas, dos clubes de montanhismo e das empresas. “As pessoas queriam ouvir da minha boca o que se tinha passado”, conta.

Nas empresas, gosta de entrar sem que estejam à espera, centra a palestra na sua carreira e recusa-se a fazer adaptações à realidade organizacional. E é visto como um exemplo de persistência e coragem. Tinha 15 anos quando decidiu prolongar a aventura dos escuteiros na montanha. Pegou na sua bicicleta e rumou à serra da Estrela. “Demorei quatro dias a chegar”, recorda. Um ano depois subiu a primeira montanha: tinha 4807 metros, um número distante dos mais de 8 mil metros das 14 montanhas que quer escalar até 2010.

E nem a problemática expedição ao Everest o fez desistir. “O magnífico não está em nunca cairmos, mas em sabermos levantar-nos sempre que caímos”, diz um ditado milenar chinês que João Garcia gosta de citar e transmitir às empresas. Mas não só: tal como numa organização, na montanha é preciso gerir riscos, tomar decisões em situações difíceis e ter uma grande resistên-

cia ao sofrimento.

O seu único material de apoio é um microfone e é com ele que tenta transmitir os valores que o ajudam a prosseguir. O primeiro é gostar do que faz, o segundo, a honestidade, que explica porque é que se recusa a escalar com oxigénio, uma proeza que só foi tentada por 4% dos alpinistas que subiram o Everest. Por fim, o trabalho e o treino. “Escalar montanhas é a empresa da minha vida. A única diferença é que as empresas têm de dar lucro, e as minhas expedições só dão prejuízo.”

O humor é outra arma poderosa. As crianças riem, em média, 300 vezes ao dia e os adultos apenas o fazem cerca de 20. Rir aumenta a produtividade, facilita a aceitação

da mudança e de novos desafios, e ajuda a ultrapassar problemas e medos. Raul de Orofino percebeu isso há mais de dez anos. Em 1990 começou a representar em casas de amigos, depois de o governo brasileiro de Collor de Mello ter desinvestido nas actividades culturais. E foi uma dessas pessoas que o convidou a fazer uma peça num avião.

“Percebi que, quando se riam, as pessoas perdiam o medo de voar.” E não passou despercebido a um executivo da empresa de elevadores Otis, que o convidou para dar formação na sua companhia, no Brasil.

### Aprender a brincar e a rir

A partir desta experiência Mário criou o Teatro-Empresa, que leva espectáculos humorísticos às organizações, no âmbito de programas de formação, seminários, conferências, ou eventos comemorativos, como festas de Natal. Começou pelo Brasil e, há oito anos, rumou a Portugal.

Depois de Mário, *Vê Aquilo que Você Não Vê e Mário, Seu Humor Tá no Armário*, Raul está prestes a estreitar um novo projecto, o Transformações, com a peça *Amor, Amor, Amor*. Uma das situações retratadas conta a história de um líder que maltrata os subordinados e chega tarde a casa. O formato dos espectáculos é adaptado caso a caso e

<b>Exame</b>	Periodicidade:	<b>Mensal</b>	Temática:	<b>Sociedade</b>
	Classe:	<b>Economia/Negócios</b>	Dimensão:	<b>788 cm<sup>2</sup></b>
	Âmbito:	<b>Nacional</b>	Imagem:	<b>S/Cor</b>
	Tiragem:	<b>43817</b>	Página (s):	<b>86 a 89</b>
01-09-2007				

permite abordar problemas relacionados com fusões, motivação, liderança e frontalidade. “As invejas e as inseguranças vêm por medo. E o humor e o amor são a melhor forma de lutar contra isso.” As actuações são seguidas de uma palestra, que transpõe as situações para a realidade.

### **Irreverência nas empresas**

Conhecido como o excêntrico CEO da água Frize, Pedro Tochas é outro dos novos gurus que se afirmou pelo humor. Começou com espectáculos de *stand-up comedy* e diz que entrou no mundo das empresas “quase por acidente” quando, há três anos, a farmacêutica Jaba o convidou para fazer uma apresentação. “Iam lançar um produto novo e pediram-me para fazer uma palestra e convencer os colaboradores a não ter medo de o vender.”

Passou, depois, para o teatro físico, que conjuga com novo circo e malabarismo. Os espectáculos são uma mistura destas técnicas, que desenvolveu em Inglaterra e nos Estados Unidos. Para Tochas, “o essencial é perceber a cultura das empresas e o que as faz mexer. Depois, improviso”.

O seu humor é acutilante. Na apresentação na Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) disse: “Foi bom terem criado a associação. Se não têm cuidado o comércio tradicional dá cabo de vocês.” E nem o descalabro nas acções da Jerónimo Martins, no ano 2000, foi poupado. “Ainda

há um ano comprei acções vossas. Os meus filhos já não vão para a universidade”, foi o início do espectáculo na *holding* dos Soares dos Santos. “Tento ser irreverente sem ser mal-educado”, explica o actor, que faz cerca de dois espectáculos por mês nas empresas.

Para João Vieira da Cunha estas histórias são uma excelente forma de aprendizagem, “porque obrigam a fazer um exercício de tradução e dão-nos oportunidade de pensar naquilo que fazemos”. Mas é preciso que as empresas dêem continuidade ao esforço dos gurus, caso contrário, as tradicionais acções de

*coaching* têm um impacte mais duradouro, alerta.

### **A energia do tarot**

As competências emocional e espiritual têm vindo a ganhar destaque. “Nos Estados Unidos há quem contrate astrólogos para estudar o horóscopo dos candidatos a emprego”, explica Miguel Pina e Cunha.

Sofia Costa Quintas inspirou-se nos astros e criou o jogo da Alquimia Empresarial, em que o *tarot* para abordar problemas de liderança. Em Portugal as acções decorrem, geralmente, na Herdade da Matinha, no Alentejo, e duram um ou dois dias.

O jogo tem duas etapas. Na primeira, “Conhecimento e habilidade”, cada um recebe um baralho de cartas de *tarot* e um tabuleiro repartido por três coeficientes: intelectual, emocional e espiritual. Objectivo: fazer um balanço individual das competências de liderança e partilhar conclusões.

“O QI é responsável por 5% a 10% do desempenho. É preciso desenvolver o coeficiente emocional, que implica sermos capazes de regular e usar eficazmente as emoções, e o espiritual, ligado, sobretudo, ao poder de inovar e mobilizar equipas”, explica Sofia Costa Quintas. Seguem-se questionários comportamentais e de liderança e exercícios para aperfeiçoar as competências dos directores e administradores. No final, cada um elabora um plano de comunicação, em que estabelece as metas para a mudança.

Agora, Sofia prepara-se agora para fazer uma acção no Millenium Bank, em Nova Iorque. E por cá a parceria que tem com a Accenture abriu-lhe já várias portas.

<b>Exame</b>  01-09-2007	Periodicidade:	<b>Mensal</b>	Temática:	<b>Sociedade</b>
	Classe:	<b>Economia/Negócios</b>	Dimensão:	<b>788 cm<sup>2</sup></b>
	Âmbito:	<b>Nacional</b>	Imagem:	<b>S/Cor</b>
	Tiragem:	<b>43817</b>	Página (s):	<b>86 a 89</b>



**Quem é:** **Pedro Tochas**, 35 anos, actor e comediante.  
**O que faz:** Espectáculos de teatro, *stand-up comedy*, novo circo e palestras.  
**É procurado por:** Estimular a vontade de arriscar e a motivação, eliminar preconceitos, desenvolver novas formas de encarar os problemas e de comunicar, pensar fora da caixa.  
**Quanto custa:** Não divulga.  
**Carteira de clientes:** Microsoft, HP, Olympus, Ernst & Young, Sonae, Accenture.  
**Saber mais:** [www.pedrotochas.com](http://www.pedrotochas.com).

h

## Políticos a peso de ouro

Em Portugal os políticos ainda não caíram nas graças das empresas, só mesmo nos Estados Unidos

No último ano, o rendimento do casal Clinton foi de 6 milhões de euros. Destes, 5,5 milhões foram conseguidos com os discursos do ex-presidente americano. Clinton fez 43 palestras, para empresas como a Goldman Sachs e a Lancaster, o que dá perto de 130 mil euros por discurso. Bush pai ocupa o segundo lugar na lista dos mais caros. As suas apresentações custam o mesmo que as do guru Tom Peters: cerca de 75 mil euros. "Nos Estados Unidos e em Inglaterra há um grande peso dos políticos,

o que não acontece em Portugal, porque a classe política tem uma componente empresarial muito reduzida", explica João Vieira da Cunha, professor da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa. Kissinger, que foi secretário de Estado norte-americano entre 1973 e 1977, e Al Gore, candidato que defrontou George W. Bush nas eleições para a presidência dos Estados Unidos, no ano 2000, também fazem furor nas empresas. Depois do filme, *Uma Verdade Inconveniente*, a

projecção de Al Gore multiplicou-se e equiparou-se aos seus colegas da política. Noutras áreas, Gary Kasparov está entre as personalidades mais requisitadas. Aquele que é considerado o melhor jogador de xadrez do mundo veio a Portugal, em 2006, como orador no SAP Business Fórum. Passou, também, por multinacionais e instituições financeiras como o Credit Suisse e o Deutsche Bank. O jogador de xadrez cobra cerca de 33,4 mil euros por um dia, a que acresce o IVA e ainda as despesas com as deslocações. Kasparov aconselha os gestores a confiar mais na intuição. Tal como no xadrez, as organizações têm que tomar decisões rápidas.

FOTOS: FREDERICO MARTINS; PAULO ALEXANDRINO; DR

<b>Exame</b>	Periodicidade:	<b>Mensal</b>	Temática:	<b>Sociedade</b>
	Classe:	<b>Economia/Negócios</b>	Dimensão:	<b>788 cm²</b>
	Âmbito:	<b>Nacional</b>	Imagem:	<b>S/Cor</b>
	Tiragem:	<b>43817</b>	Página (s):	<b>86 a 89</b>

01-09-2007



**Quem é: Sofia Costa Quintas,** 36 anos, consultora de comunicação e coache  
**O que faz:** Jogo da Alquimia Empresarial.  
**É procurada por:** Desenvolver competências de liderança.  
**Quanto custa:** O jogo custa 3500 a 8 mil euros. A logística (alojamento, refeições e passeios) é 5 mil euros.  
**Carteira de clientes:** Millennium Bank, Santander Espanha, Accenture, Bosch, JCDecaux, Clix, Sonae Distribuição.  
**Saber mais:** *Human.com – Password para Empresas com Rosto.*

cia ao sofrimento.

O seu único material de apoio é um microfone e é com ele que tenta transmitir os valores que o ajudam a prosseguir. O primeiro é gostar do que faz, o segundo, a honestidade, que explica porque é que se recusa a escalar com oxigénio, uma proeza que só foi tentada por 4% dos al-

co

### **Aprende**

A partir de Teatro-Experimentalismo programático, ferências, festas de 18 anos. Depois de *Vêe Mári* está prest

em, em média, 300 vezes ao dia e os risos apenas o fazem cerca de 20. Rir aumenta a produtividade, facilita a aceitação

**Quem é: Raul de Orofino,** 45 anos, actor, autor e encenador teatral.  
**O que faz:** Teatro-Empresa, ou seja, espectáculos humorísticos seguidos de uma palestra.  
**É procurado por:** Eliminar preconceitos, ajudar a aceitar a diferença e a enfrentar novos desafios, motivar equipas.  
**Quanto custa:** 3500 a 5 mil euros + IVA.  
**Carteira de clientes:** CGD, Nestlé, Danone, Unicer, Coca-cola, Sonae, PT, Amorim Turismo, BBVA, num total de quase 800 empresas.  
**Saber mais:** [www.rauldeorofino.com](http://www.rauldeorofino.com).



<b>Exame</b>	Periodicidade:	<b>Mensal</b>	Temática:	<b>Sociedade</b>
	Classe:	<b>Economia/Negócios</b>	Dimensão:	<b>788 cm<sup>2</sup></b>
	Âmbito:	<b>Nacional</b>	Imagem:	<b>S/Cor</b>
	Tiragem:	<b>43817</b>	Página (s):	<b>86 a 89</b>

01-09-2007

# gurus gestão

ão entre os  
sas. Saiba  
í ou Tochas

o Ana Taborda \*

**Quem é:** **Luiz Felipe Scolari**, 59 anos, seleccionador nacional de futebol.  
**O que faz:** As suas palestras duram cerca de uma hora e transportam os ensinamentos da vida e da carreira de Scolari para a realidade empresarial.  
**É procurado por:** Aumentar a motivação das equipas, a resistência à pressão e as capacidades de liderança  
**Quanto custa:** 18 mil euros + IVA  
**Carteira de clientes:** Impresa, Portugal Telecom, Select-Vedior, Philip Morris, CTT, Ministério da Economia e da Inovação.



<b>Exame</b>	Periodicidade:	<b>Mensal</b>	Temática:	<b>Sociedade</b>
	Classe:	<b>Economia/Negócios</b>	Dimensão:	<b>788 cm<sup>2</sup></b>
	Âmbito:	<b>Nacional</b>	Imagem:	<b>S/Cor</b>
	Tiragem:	<b>43817</b>	Página (s):	<b>86 a 89</b>

01-09-2007

gurus tradicionais também há semente-  
necessidades das gências de uma  
rel. or-  
en-  
ito  
iá-  
r”,  
el



rios dos colaboradores que arranca  
uma forte gargalhada à plateia.  
Depois desta apresentação em sala,  
que conjuga os valores da empresa  
com os do rãguebi, segue-se  
uma hora e meia de treino em cam-

director de ma-  
rante que a estr-  
de Tomaz Mor-  
vencedora em t-  
ra reforçar a ca-  
organização.”  
e da Prime Dr-  
ponsável pela t-  
do Sp-  
ça  
€

**Quem é: Tomaz Morais**, 37 anos, seleccionador português de rãguebi.  
**O que faz:** Acções de *teambuilding*. As empresas podem contratá-lo para dar palestras ou optar por conjugar estas apresentações com sessões de rãguebi.  
**É procurado por:** Reforçar o espírito de equipa, aumentar a motivação e aprender a gerir o stresse competitivo.  
**Quanto custa:** Não divulga.  
**Carteira de clientes:** Prime Drinks, Sporting, Era Portugal, Sixty.  
**Saber mais:** *Tomaz Morais – Compromisso Nunca Desistir.*



**Quem é: João Garcia**, 40 anos, alpinista.  
**O que faz:** Palestras sobre alpinismo.  
**É procurado por:** Ser um exemplo de determinação, persistência e coragem. Desenvolve temáticas como a gestão do risco e o stresse na alta montanha.  
**Quanto custa:** 2500 a 5000 euros + IVA.  
**Carteira de clientes:** Millennium BCP, Galp, PT, Banco Comercial dos Açores, Axa, Oni, Phone House, Suzuki, Alfa Romeo, Unisys, Johnson & Johnson.  
**Saber mais:** *Mais Além – Depois do Evereste e A Mais Alta Solidão.*