

RALLY DA LIDERANÇA, O DESAFIO DA VELOCIDADE E DA ESTRATÉGIA

Jackson Antonio Kuhn¹.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina.

<http://lattes.cnpq.br/8098557440794330>

RESUMO: Este artigo explora as correlações entre os princípios da liderança estratégica organizacional e a dinâmica das competições de Rally, utilizando o esporte como metáfora para a gestão em ambientes complexos e competitivos. Partindo da premissa de que o Rally exige planejamento ágil, tomada de decisão sob pressão e adaptação contínua — elementos essenciais à liderança eficaz —, o estudo analisa como essas práticas podem ser transpostas para o contexto empresarial. Por meio de uma abordagem teórico-conceitual, fundamentada em autores como Mintzberg (2010), Collins (2012) e Welch (2001), são discutidos temas como, estratégia e adaptação, comunicação, gestão de recursos e foco no resultado.

PALAVRAS-CHAVE: Rally. Estratégia. Liderança.

LEADERSHIP RALLY. THE CHALLENGE OF SPEED AND STRATEGY.

ABSTRACT: This article explores the correlations between the principles of organizational strategic leadership and the dynamics of rally competitions, using sport as a metaphor for management in complex and competitive environments. Based on the premise that rallying requires agile planning, decision-making under pressure and continuous adaptation — essential elements of effective leadership —, the study analyzes how these practices can be transposed to the business context. Through a theoretical-conceptual approach, based on authors such as Mintzberg (2010), Collins (2012) and Welch (2001), topics such as strategy and adaptation, communication, resource management and focus on results are discussed.

KEY-WORDS: Rally. Strategy. Leadership.

INTRODUÇÃO

A execução de um rally de velocidade é uma metáfora prática para a liderança em ação: envolve o planejamento estratégico, comunicação eficaz, trabalho em equipe, capacidade de tomar decisões sob pressão e um foco constante na melhoria contínua. Assim como um bom líder inspira sua equipe a alcançar o sucesso, uma liderança eficaz no

rally é o que transforma habilidade e preparação em vitória na pista.

OBJETIVO

O artigo tem como objetivo principal analisar as correlações entre os princípios de liderança estratégica organizacional e a dinâmica de competições de Rally, utilizando a metáfora do esporte automobilístico para tal discussão.

Para isso traçaremos um paralelo entre estratégias de Rally e liderança corporativa, dentre elas; planejamento sob incertezas, tomada de decisão rápida sob pressão, adaptação a ambientes dinâmicos e hostis.

Aplicação de lições do Rally à gestão organizacional, destacando, a importância da comunicação clara e da coesão de equipe, a gestão eficiente de recursos (humanos, materiais e tempo) e a manutenção do foco em resultados finais, mesmo com adversidades.

Contribuição teórico-prática para o campo da liderança, demonstrando como, modelos esportivos de alta performance podem inspirar práticas gerenciais. A “Paranoia Produtiva” (Tichy, 1999) e a “Disciplina Fanática” (Collins, 2012) se aplicam tanto ao Rally quanto aos negócios.

O Rally serve como laboratório de liderança em contextos extremos, oferecendo insights valiosos para organizações que operam em mercados voláteis e competitivos.

METODOLOGIA

A execução do artigo adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, baseada em análise teórico-conceitual e estudo de caso indireto (Rally como metáfora organizacional). A metodologia foi estruturada em três etapas principais.

A revisão bibliográfica e fundamentação teórica, baseou-se na seleção de autores-chave. Foram analisadas obras de Mintzberg (gestão estratégica), Collins (disciplina organizacional), Welch (liderança comunicativa) e Tichy (adaptabilidade). Além da análise de conceitos como paralelos entre liderança corporativa e dinâmica do Rally foram estabelecidos a partir de temas como tomada de decisão, trabalho em equipe e gestão de recursos.

Análise Comparativa, realiza uma metáfora do Rally: Os elementos do esporte (como planejamento de etapas, comunicação piloto-navegador e gestão de imprevistos) foram sistematicamente comparados a práticas de liderança organizacional. Assim como a Categorização de dados: As similaridades identificadas foram agrupadas em eixos temáticos (ex.: estratégia, pressão, adaptação), utilizando quadros analíticos para síntese.

Abordagem Crítica e Aplicação Prática Validação teórica: As correlações propostas foram validadas por meio de exemplos concretos do Rally (ex.: Rally Dakar, Sertões) e casos

empresariais implícitos (ex.: estratégias em cenários voláteis), limitada. Reconhece-se que a transferência de conceitos do esporte para o ambiente organizacional exige adaptações contextuais, já que variáveis como cultura corporativa e recursos diferem entre os domínios.

Tipo de Pesquisa: Teórico-conceitual, com ênfase na construção de analogias e síntese crítica, sem coleta de dados empíricos diretos.

Ferramentas de Análise: Análise documental de materiais sobre Rally (regulamentos, relatos de provas) e gestão (livros, artigos acadêmicos). Abordagem hermenêutica para interpretar as metáforas e seus significados aplicados à liderança.

Justificativa da Metodologia: A escolha por uma abordagem qualitativa e metafórica permite explorar nuances da liderança que modelos tradicionais não capturam, especialmente em contextos dinâmicos. O Rally serve como “lente” para ampliar a compreensão de desafios gerenciais.

Rally

A palavra Rally tem diferentes definições e diferentes modos de escrita, como rali ou rallye, adotaremos neste artigo a grafia Rally, com relação a sua definição e conceito, o Rally que trataremos aqui é relativo a competição automobilística de velocidade ou de regularidade, realizada em pistas abertas como estradas em áreas públicas, ou pistas privadas dentro de propriedades privadas, na maioria das vezes estradas de terra batida em condições pouco favoráveis ao tráfego rápido, conhecidas como estradas vicinais. Estas competições têm como objetivo realizar um percurso de deslocamento pré-definido seguindo informações disponibilizadas em uma planilha de linguagem específica com símbolos que ajudam a compreender a dinâmica do terreno e do ambiente onde será realizado o deslocamento, buscando realizá-lo no menor tempo possível. Normalmente essa competição é composta de etapas consecutivas com curto intervalo de tempo entre elas, podendo ocorrer etapas diárias em um cronograma de 5, 8 ou até 14 dias, ou mesmo em eventos menores onde ocorrem durante 2 ou 3 dias com até duas etapas no mesmo dia, esta informação sobre o modelo de competição é muito importante para compreender como esta disputa se correlaciona com o processo de liderança.

Com relação aos dois modelos propostos de velocidade e regularidade, a principal diferença entre eles está no formato da disputa, o que altera o processo de execução da disputa e na definição dos que serão considerados vencedores. Como já foi dito o Rally tem um percurso pré-definido e é orientado por uma planilha específica que traz informações sobre particularidades de uma pista, diferente de uma competição realizada em circuito fechado como a Stock Car* ou Fórmula 1*, os veículos não podem realizar a largada de forma simultânea, então assim é preciso realizar a largada de forma sequenciada com intervalo de 2 minutos entre os competidores de Elite* e intervalo de 1 minuto entre os competidores do grupo geral. No Rally de velocidade o principal objetivo é realizar o

deslocamento no menor tempo possível, e pelo formato da largada o que vai definir o campeão é a somatória dos tempos de deslocamento cronometrado entre os pontos de chegada e de partida. Já o Rally de regularidade determina além do ponto de largada e o de chegada, uma série de pontos de checagem intermediária, definindo uma velocidade média de deslocamento entre os pontos, neste formato o ponto mais importante é que a equipe ou o piloto busque ao máximo realizar o percurso no período mais próximo possível do tempo definido na planilha, sendo assim o processo que define o campeão é a verificação da diferença do tempo realizado para cada trecho de acordo com o estabelecido como ideal pela organização da prova, neste caso o vencedor é determinado considerando o competidor que realizou a prova com um tempo mais próximo do estimado independente da variação positiva ou negativa.

Com relação aos tipos de veículos para execução, temos algumas diferenças, mas que ajudam a compreender a complexidade deste tipo de competição e alinhar nossa análise com relação a liderança. Os veículos utilizados são variados, porém competem em categorias de tipos similares, temos os carros do tipo turismo, parecidos com veículos convencionais no aspecto, temos UTVs veículos desenvolvidos para atividade Off Road em situações de guerra ou para uso no setor Agro, temos caminhões (esse tipo de competição está proibida no Brasil desde 2010) parecidos com veículos de entrega de pequeno porte, no mesmo sentido temos a categoria caminhonete ou Picape dependendo da região, existe também a categoria de quadriciclos, além da categoria moto. Todos estes veículos são parecidos com os convencionais no formato, porém com uma série de diferenças, a começar pela estrutura que tende a ser mais resistente por questão de segurança, com elementos de funilaria mais leve para ajudar no desempenho. Já no que se trata de potência e motor além da suspensão, esses veículos são preparados de forma especial para competição considerando limites predeterminados pelo estilo da prova.

Para realizar essa competição é necessário uma série de elementos como homologação das equipes e registro profissional dos pilotos, e nesse sentido uma equipe pode participar em várias das categorias citadas em um mesmo evento, o que aumenta ainda mais o desafio da gestão e organização na execução e participação na competição, aqui podemos correlacionar ao processo de liderança no qual uma empresa atua em vários mercados ou várias linhas de negócios, que tem possivelmente um mesmo objetivo e não competem entre si, mas que exigem esforços que podem influenciar em demandas internas e gerar impactos nos resultados de cada setor.

Objetivos

Antes de ganhar, é preciso chegar. Os objetivos da liderança estratégica estão diretamente ligados à execução do rally. Um dos papéis mais importantes do líder é trabalhar na definição dos objetivos da instituição. O líder não necessariamente é quem os define, mas deve compreendê-los claramente e transmitir à equipe sua importância e os impactos

de sua realização.

No rally, os objetivos podem parecer óbvios: vencer a competição. Porém, existem objetivos intermediários essenciais para alcançar esse resultado final, assim como no ambiente empresarial, onde as metas podem incluir ser a empresa que mais vende, a com melhor produto, a mais eficiente em distribuição, a com maior faturamento ou a melhor avaliada em ESG. Esses objetivos são fundamentais para construir uma instituição sólida, mas, como no rally, as etapas intermediárias são cruciais.

É necessário estabelecer metas pontuais, dividindo o objetivo maior em etapas menores, adaptadas à capacidade da empresa. Como Collins (2012) descreve em *Vencedoras por Opção*, não se pode percorrer 180 milhas em um dia; é preciso estabelecer uma marcha sustentável, como as 20 milhas diárias. Da mesma forma, no ambiente empresarial, é preciso avaliar a estrutura disponível, as condições do mercado e a viabilidade das metas antes de traçar os objetivos de curto prazo.

No rally, as etapas são definidas pelo ambiente externo (a organização da prova), com percursos e dificuldades variáveis. Isso exige que as equipes ajustem suas estratégias diariamente, considerando fatores como terreno, clima e condições de iluminação. Algumas equipes podem buscar a vitória em todas as etapas, enquanto outras, reconhecendo suas limitações, focam em resultados parciais que as coloquem em destaque. O importante é que a definição dos objetivos seja baseada em uma análise realista das capacidades da equipe.

Estratégia

A estratégia surge após a definição dos objetivos. Ela busca formas de executar as atividades necessárias para alcançá-los, especialmente em contextos competitivos. Envolve planejamento, análise de recursos e implementação de ações coordenadas.

No rally, a estratégia nem sempre é “andar o mais rápido possível”. Em algumas situações, é mais importante preservar o veículo para garantir a conclusão da prova. Da mesma forma, no mundo empresarial, estratégias emergentes podem exigir mudanças de rumo, como reduzir a agressividade em momentos de incerteza. O mercado, assim como uma estrada de rally, é imprevisível: mesmo com mapas e tecnologia, o terreno pode surpreender.

Durante o rally, os competidores recebem planilhas detalhadas, mas só compreendem plenamente cada etapa à medida que a prova avança. Isso exige leitura rápida do ambiente e tomada de decisão ágil, habilidades essenciais para líderes empresariais em cenários dinâmicos. A estratégia deve ser construída com base na estrutura disponível e nos objetivos definidos, servindo como ferramenta para alcançá-los.

Tomada de Decisão Rápida e Eficiente

Um bom líder deve tomar decisões rápidas e eficazes, mesmo com informações limitadas. No rally e nos negócios, é preciso analisar resultados parciais, identificar o que funcionou ou não e ajustar as ações futuras. Esse processo de decisão pode ser fundamentado na experiência dos envolvidos, aí está a realização do processo de liderança na condução da estratégia, é importante que os envolvidos tenham muito claros os objetivos e as estratégias para que as adversidades do caminho não acabem ocasionando uma mudança de rumo ou direção, para que as decisões tomadas possam servir para buscar recuperar os caminhos que levam ao objetivo definido para a competição ou mesmo aos resultados da empresa.

No ambiente empresarial, isso se assemelha à análise de relatórios financeiros (mensais, trimestrais ou anuais), que avaliam o desempenho em relação às metas. No rally, decisões precisam ser tomadas a todo momento, como trocar um pneu furado ou corrigir uma rota errada. Essas escolhas são baseadas na experiência da equipe e na clareza dos objetivos, evitando desvios desnecessários.

Comunicação Clara e Precisa

A comunicação é essencial para o alinhamento da equipe no contexto da liderança, mas também é de grande importância em todo o contexto empresarial, no qual o grupo deve estar imerso. Welch (2001) destaca a importância de uma comunicação clara e honesta, promovendo confiança e foco nos objetivos.

Tanto no rally quanto nas empresas, todos devem “falar a mesma língua” e entender a hierarquia de decisões. Opiniões divergentes são normais, e a valorização das opiniões do coletivo tendem a aumentar o pertencimento, mas é crucial saber quem tem a palavra final em cada situação e os possíveis substitutos em casos de impossibilidade ou omissões.

Planejamento e Estratégia

O planejamento deve considerar recursos, capacidade financeira e objetivos. Rizzatti & Pereira (2015) destacam que o planejamento estratégico não é rígido; ele deve se adaptar a mudanças.

No rally, equipes planejam desde a troca de pneus até a logística de apoio, sempre com alternativas para imprevistos. Nas empresas, líderes precisam equilibrar estrutura e flexibilidade (Mintzberg, 2010), ajustando-se a crises ou oportunidades.

Motivação e Inspiração

Em uma competição esportiva os elementos que motivam tendem a ser mais evidentes, a motivação é a vitória, ser o primeiro, o mais rápido, etc. No rally, a motivação vem do desejo de vencer, mas também da compreensão do papel de cada membro na equipe. Nas empresas, a motivação está ligada ao reconhecimento da contribuição individual para o sucesso coletivo, entender e conscientizar a equipe sobre o papel e a importância individual ao resultado coletivo.

Equipes de alta performance não carregam membros desnecessários, e assim o desafio é manter uma estrutura enxuta, porém preparada para imprevistos. Este pode ser um paradoxo, pois no planejamento deve haver disponibilidade e capacidade de adaptação conforme possíveis necessidades previamente identificadas, mas também para as não previsíveis.

Gestão de Recursos e Adaptação

A gestão de recursos envolve entender o que está disponível e o que é necessário. Quando faltam recursos, a adaptação é essencial. No rally, equipes podem precisar improvisar consertos, já nas empresas, realocar orçamentos ou capacitar equipes são demandas que podem surgir tanto para manter os níveis de resultados quanto para elevar a performance.

Mintzberg (2010) enfatiza que a gestão é prática e adaptativa. Tichy (1999) e Welch (2001) destacam a importância de manter o foco mesmo sob pressão, haja vista que momentos de pressão podem ocorrer a todas as empresas, e saber lidar de forma adequada com essas demandas pode ser o diferencial para passar por estes momentos com resultado positivo.

Trabalho Coletivo

Liderar é trabalhar em equipe. Assim como diz o dito popular destacado por Pereira 2015, *“ninguém é líder de si mesmo”*. A coesão do grupo depende de comunicação clara e alinhamento de objetivos (Welch, 2001). Neste sentido a execução deve ser pensada como trabalho de equipe, e assim traz um ponto de vista diferente dos modelos de execução que busquem apenas a execução individualizada das etapas para serem apenas juntadas como um formato do clássico do terror mundial Frankenstein, que era montado com partes que não combinavam efetivamente, onde o resultado positivo existia, pois era funcional de acordo com as expectativas, mas não trazia a melhor resposta estética.

No rally, pilotos, navegadores, mecânicos e toda a equipe de suporte, dependem uns dos outros. Nas empresas, departamentos também precisam uns dos outros e devem colaborar para resultados integrados para garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa

no mercado.

Trabalho Sob Pressão

No rally, só há um vencedor em cada categoria, nos negócios, várias empresas podem ter sucesso. A pressão exige calma e foco na estratégia, evitando decisões impulsivas.

Para alcançar resultados favoráveis ao trabalhar sob pressão é importante manter a calma no processo de tomada de decisão que envolva situações não previstas e desfavoráveis no decorrer do percurso, buscar manter o foco nos objetivos mantendo a aplicação da estratégia. E o ponto relativo a foco que talvez seja o mais difícil é compreender que se a estratégia e o planejamento são consolidados e estruturados, e há convicção da sua possibilidade de resultado positivo, é essencial não se afetar pelos resultados parciais da concorrência, pois nessa vontade de recuperar uma diferença desfavorável é possível que se realize atividades em um processo não estudado que tende a trazer um resultado não planejado, a “Paranoia Produtiva” (Tichy, 1999) ajuda a prever os riscos, enquanto a “Disciplina Fanática” (Collins, 2012) mantém o rumo mesmo em adversidades.

Foco no Resultado Final

A liderança deve manter o grupo motivado e alinhado aos objetivos buscando o controle das ações conforme o planejamento. As metas ambiciosas podem gerar maior persistência e foco mas também podem gerar desgaste, enquanto objetivos modestos podem levar à acomodação e assim não tirar o melhor proveito dos recursos disponíveis.

O controle das etapas intermediárias é crucial para garantir o resultado final, seja no rally ou nos negócios. Tendo buscado a definição das etapas específicas, da divisão das metas parciais, é de suma importância manter o controle do processo de execução das etapas controlando o desgaste dos equipamentos e pessoal e de consumo de insumos, para manter o controle de forma segura e assegurar as possibilidades de obtenção do resultado objetivado qualquer que seja. A compreensão de que o todo é fruto das etapas construídas consecutivamente e o controle das etapas torna-se fundamental para garantir que o resultado final é fruto direto do foco perseguido de forma permanente durante toda a execução do planejamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Então a relação entre a liderança e o rally pode ser analisada sob diversas perspectivas, considerando que o rally, enquanto esporte, oferece um ambiente dinâmico, competitivo e desafiador, onde decisões rápidas, trabalho em equipe e adaptabilidade são essenciais, os elementos externos tendem a oferecer grande impacto na condução do processo, é importante compreender que por ser realizado em ambiente naturalmente constituído, não

há um controle absoluto sobre o ambiente e suas condições sendo assim até mesmo a passagem de outros competidores tende a afetar de alguma maneira o ambiente além de fatores naturais como ventos, chuva, luminosidade ou até mesmo animais silvestres. Neste mesmo formato a liderança durante sua execução oferece condições muito similares sob a ótica da exigência dos resultados e as situações que dentro da infinidade de possibilidades gera um ambiente de incertezas na construção progressiva dos passos e sequências que buscam o sucesso do alcance do resultado máximo na competitividade, o processo de liderança deve observar além dos objetivos, a estrutura necessária e a disponível, buscar maneiras de alcançar os objetivos poupando os recursos, no mesmo sentido de encontrar os melhores resultados com o menor consumo de recursos, sejam eles insumos ou estruturais.

REFERÊNCIAS

CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. São Paulo: Sextante, 2018.

COLLINS, Jim; HANSEN, Morten T. *Vencedoras por opção: incerteza, caos e acaso (por que algumas empresas prosperam apesar de tudo)*. São Paulo: HSM, 2012.

GOLEMAN, Daniel. *Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2015.

MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PEREIRA, M. P. et al. *Estratégia e Jazz: um novo processo de formulação estratégica*. In: **FERREIRA, M. P.** *Estratégias em Diferentes Contextos Empresariais*. São Paulo: Atlas, 2010.

RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico – Vol. V: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia*. São Paulo: Atlas, 2015.

TICHY, Noel M.; COHEN, Eli. *O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização*. São Paulo: Educador, 1999.

WELCH, Jack. *Jack definitivo: segredos do executivo do século*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Referências Eletrônicas (Sites e Artigos Online)

CAMPEONATO MUNDIAL DE RALLY. *Normas e categorias*. Disponível em: <https://www.wrc.com/>. Acesso em: 2 dez. 2024.

PORTAL SEBRAE. *Entenda o que são práticas de ESG*. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 30 nov. 2024.

RALLY DAKAR. *Todas as Rotas*. Disponível em: <https://www.dakar.com/en/overall-route>. Acesso em: 29 nov. 2024.

RALLY DOS SERTÕES. *A história*. Disponível em: <https://rally.serto.es.com.br/historia/>. Acesso em: 29 nov. 2024.

RONDINELLI, Paula. *Rally dos Sertões*. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/educacao-fisica/rally-serto.es.htm>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SILK WAY RALLY. *Infos Silk Way*. Disponível em: <https://silkwayrally.com/en/>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SOUTH AMERICAN RALLY RACE. *Rally Séries*. Disponível em: <https://www.rallysarr.com/pt-br>. Acesso em: 29 nov. 2024.