

ENTREVISTA

Fernando Ilharco, Professor Universitário



“Liderança, trabalho em equipa e excelência”

Fernando Ilharco, professor universitário na área das Ciências da Comunicação da Universidade Católica, publicou recentemente um livro onde desenvolve questões relacionadas com a liderança, o trabalho em equipa e a excelência profissional a partir do exemplo de sucesso do treinador de futebol José Mourinho.

por: **Filipe Vaz**

QUANDO SE COMEÇOU A INTERESSAR PELO TRABALHO DE JOSÉ MOURINHO?

Há já algum tempo, em finais de 2005 inícios de 2006. No âmbito da minha atividade académica de orientação de investigações li uma biografia de Mourinho e um livro sobre os seus métodos de treino. Foi imediato; compreendi na altura que estávamos perante um caso que viria a marcar o futebol mundial de alta competição, cujo caráter excecional e inovador lhe conferiam, aliás, a possibilidade de influenciar práticas de liderança, trabalho em equipa e excelência profissional em muitas outras áreas da sociedade. É neste último quadro que se coloca a minha investigação sobre o caso de estudo José Mourinho.

Constarei naquela altura o que hoje é óbvio: o registo de Mourinho nada tem que ver com o acaso ou a sorte. O seu desempenho superior pode ser estudado, conceptualizado e adaptado em aspetos importantes à atividade empresarial e ao mundo profissional em geral.

Naquela altura, como hoje, não me interessavam tanto os recordes em si mesmos, mas o caminho que ele percorre para lá chegar. Trata-se de um tipo de trabalho inovador, que rompe com muitas certezas do mundo positivista cartesiano, que tem uma base teórica sólida e que, também por isso, pode ser analisado e explicado cientificamente.

EM 2007 PUBLICOU O LIVRO "LIDERANÇA: AS LIÇÕES DE MOURINHO". QUAIS AS DIFERENÇAS PARA O SEU NOVO LIVRO?

O livro de 2007 é o resultado de um projeto de investigação de dois anos, realizado em coautoria com um aluno meu de mestrado, que havia escrito um livro biográfico sobre José Mourinho, e que foi acompanhado e prefaciado pelo próprio José Mourinho. Creio existirem três aspetos importantes que diferenciam este livro do que agora publico. Em primeiro lugar, o livro de 2007 apresenta uma primeira aproximação científica à análise do trabalho de José Mourinho; creio tratar-se de um livro marcante: para treinadores de equipas de alta competição no futebol e noutros ramos do desporto, para estudiosos de aproximações complexas à atividade humana, e para interessados em geral nos fenómenos da liderança e do trabalho em equipa. Dito isto, o segundo aspeto, é um livro académico, com uma carga teórica algo pesada... O terceiro aspeto é o carácter inovador da análise apresentada; o caso é todo ele analisado de um ponto de vista do paradigma complexidade, uma aproximação epistemológica que influenciou muito o pensamento e o trabalho de Mourinho e que, quanto a mim, é a única que permite compreender em profundidade a enorme inovação que Mourinho trouxe ao futebol em especial e à liderança em geral. Este livro de 2012 é um livro, a um tempo, mais pragmático e mais maduro. Ele nasce de um período longo de investigação do fenómeno Mourinho. Sempre tive claro que para poder chegar a um modelo sólido, pragmático e com potencial de transferência para as organizações em geral teria que prosseguir o estudo detalhado do percurso de Mourinho. Pelo trabalho desenvolvido e impacto que o livro está a ter, estamos confiantes que o modelo que desenvolvemos corresponde com especial eficácia ao desafio que nos propusemos.

O SEU ESTUDO TEM ALGUMA PARTICIPAÇÃO DIRETA DE JOSÉ MOURINHO?

Participação direta, não. O meu estudo e investigação é da minha inteira responsabilidade e visa conceptualizar práticas de sucesso no trabalho de José Mourinho que, com base na sua análise e teorização, seja possível transferir com maiores ou menores adaptações para o dia a dia dos profissionais nas organizações em geral. Para este objetivo as fontes de informação, quer documentais quer pessoais, são muitas.

CONSIDERA JOSÉ MOURINHO O GESTOR DE PESSOAS IDEAL?

O caso de estudo de José Mourinho identifica um tipo de liderança e de trabalho em equipa de sucesso. A reflexividade da natureza humana, a complexidade da sua catividade, o carácter efémero do conhecimento, o poder que sempre de tempos a tempos a inovação revela, desvalorizam qualquer proposta de solução ideal ou universal. Não quer isto dizer que tudo seja sempre diverso e que nada possamos fazer. Bem pelo contrário, é precisamente pelo estudo de casos de sucesso, e também de insucesso, que podemos ganhar melhor preparação para desafios futuros. O tipo de liderança de José Mourinho pode assim ser eficaz em muitas situações. E pode também ser desaconselhado noutras. Além disso, a liderança é algo de muito pessoal, para o qual a personalidade, a empatia, a maneira de ser, o tipo de presença conta muito.

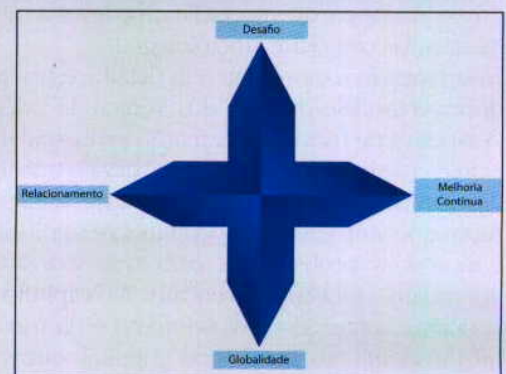
O modelo que proponho neste livro, a Rosa dos Ventos da Liderança, chama a atenção que hoje quem vence não é quem trabalha para aquecer, ou para fazer o melhor possível; não chega. O poder do desafio, de um desafio atraente, difícil e que desequilibre é trabalhado em pormenor, bem como a liderança pela globalidade, o constante foco no envolvimento, no desafio pessoal, na pressão, na emoção e o foco nos detalhes e a preocupação da melhoria contínua.

"O modelo que proponho neste livro, a Rosa dos Ventos da Liderança, chama a atenção que hoje quem vence não é quem trabalha para aquecer, ou para fazer o melhor possível"

A EXCELÊNCIA DO TRABALHO DE MOURINHO É TRANSPONÍVEL PARA O SEU RELACIONAMENTO COM AS CHEFIAS?

Trata-se de um aspeto importante, mas que estudei menos na minha investigação. A integração na estrutura organizacional do clube é vital no trabalho de Mourinho. E é tão importante que é uma das suas preocupações desde o primeiro dia: colocar todo o clube, todos os departamentos, todas as pessoas, a trabalhar focadas no único objetivo que justifica tudo o resto: ganhar o próximo jogo. Dai, também, que os segundos anos de Mourinho sejam sempre mais fortes do que os primeiros. Contudo, Mourinho é um caso. Aliás como todos os grandes casos no estudo da liderança. O trajeto de Mourinho dá-lhe hoje mais liberdade do que qualquer outro treinador teria no seu lugar. Mas mesmo assim, é sempre necessário adaptar-se; e Mourinho faz isso, como se viu agora em Espanha.

Nota



ROSA DOS VENTOS DA LIDERANÇA

"A Rosa dos Ventos da Liderança chama a atenção que hoje quem vence não é quem trabalha para aquecer, ou para fazer o melhor possível; não chega. O poder do desafio, de um desafio atraente, difícil e que desequilibre é trabalhado em pormenor, bem como a liderança pela globalidade, o constante foco no envolvimento, no desafio pessoal, na pressão, na emoção e o foco nos detalhes e a preocupação da melhoria contínua."

ENTREVISTA

Fernando Ilharco



Professor da Universidade Católica Portuguesa (UCP), Faculdade de Ciências Humanas, em Lisboa, e investigador do Centro de Estudos de Comunicação e Cultura da mesma faculdade, Fernando Ilharco é Doutorado (Ph.D.) pela London School of Economics (LSE), em Londres, e MBA pela Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais (FCEE) da UCP. Além de lecionar na Católica, é também Professor Convidado do Instituto Nacional de Administração (INA), onde leciona Liderança e Gestão de Pessoas. Em 1999 ensinou na LSE em Londres. Desde o doutoramento, Fernando Ilharco publicou cerca de três dezenas de trabalhos de investigação, individualmente e em coautoria, tanto em revistas científicas como em livros de editoras académicas.

QUAIS AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE JOSÉ MOURINHO QUE LHE PARECEM IMPORTANTES PARA O GESTOR DE RH?

Para qualquer líder, não apenas para o gestor de recursos humanos. Para qualquer líder, o que o caso de estudo Mourinho nos diz é que a resposta é de dupla valência: nem o relacionamento, a pressão, o desafio, o emocional resolvem tudo; nem o constante foco nos detalhes, no trabalho, nos objetivos, no desempenho são caminho exclusivo. O foco é duplo, todos os dias, em todas as ações, é corporizado em tudo o que se faz: relacionamento e objetivos! Os objetivos é o que dá sentido ao dia a dia de esforço; o relacionamento é o que permite ao grupo atingir desempenhos excepcionais. A perspetiva da globalidade e o poder de viver num desafio, pressionador e exigente, facilitam o levar a cabo aquilo que a teoria classifica há décadas como liderança integral.

Neste meu livro apresento em detalhe estes quatro aspetos, nos quais se desdobra o modelo da Rosa dos Ventos da Liderança. No capítulo 1, detalho a perspetiva de fundo sobre a ação profissional e competitiva, emocional e racional, coletiva e individual, que baliza o trabalho de Mourinho. No capítulo 2, identifica-se a mais-valia que é trabalhar num desafio constante, num repto que atrai e alicia, especialmente significativo, e que por isso pressiona e motiva os profissionais para que todos os dias deem o seu melhor, aprendam, inovem e vençam. No capítulo 3, abordamos a temática do relacionamento, do envolvimento e da motivação. A perspetiva da globalidade altera com pertinência entendimentos tradicionais neste domínio. O profissional deixa de ser visto na sua dimensão técnica. O envolvimento, os sentimentos, a personalidade, as expectativas, os laços emocionais no seio da equipa, o equilíbrio entre os profissionais, os afetos, são aspetos a ponderar, integrando-os com o desempenho e as questões técnicas. No capítulo 4, abordo o método de trabalho de Mourinho: o foco nos detalhes e a melhoria contínua, a preocupação constante em aprender e melhorar, o treino como representação da realidade.

“O registo de Mourinho nada tem que ver com o acaso ou a sorte. O seu desempenho superior pode ser estudado, conceptualizado e adaptado”

TEM EM CURSO INVESTIGAÇÕES SOBRE A RELEVÂNCIA DOS ÉCRANS

NA SOCIEDADE, QUAL O EXEMPLO QUE SE PODE RETIRAR DA UTILIZAÇÃO QUE MOURINHO FAZ DOS ÉCRANS PARA TRANSMISSÃO DA SUA MENSAGEM?

É algo essencial na sua prática profissional. Mourinho percebeu há muito que o futebol contemporâneo, com milhares de milhões de espectadores, não é um jogo de onze contra onze... O ambiente de desafio que Mourinho captou move-se desde os anos 90 no subconsciente dos povos de todo o mundo mediatizado e globalizado. Como Mourinho o fez, seguramente com intuição, conhecimento e experiência, também outros o podem fazer nas mais diversas atividades. Veio abaixo o muro de Berlim, implodiu a União Soviética, acabou a guerra fria, surgiu a *Internet*, os telefones móveis e a tradição, o convencional, todo o *status quo* pós-segunda guerra acabou. Tudo é outra vez possível. O mundo, os povos e as sociedades procuram outra vez novos caminhos e todas as fronteiras são desafios.

Não aceitar limites, ser capaz de criar uma ambição demolidora e, sobretudo, ser original, inovador e perspicaz é a postura que paga mais alto na sociedade atual. Em tempos de novos records e desempenhos que rompem fronteiras e abrem novos mundos, o recurso mais escasso é hoje a atenção das pessoas.

Nas sociedades contemporâneas mais desenvolvidas estamos imersos em informação cultural, ecranizada e constante. O real, como referiu Jean Baudrillard, é hoje um deserto - vivemos num espaço mediático, cultural, onde as imagens, a narrativa da *internet*, televisão, cinema, telemóveis é mais real do que a realidade física não mediada que sempre nos rodeou. A cada momento milhares de estímulos visuais, sonoros e tácteis competem pela nossa atenção. Estima-se que mais de 90 por cento da informação criada hoje em dia - texto, sons e imagens - nunca mais seja acedida por ninguém, tal a abundância de informação e o ritmo exponencial do seu crescimento. Neste contexto ter a atenção de alguém é captar um recurso escasso, em tantos casos-chave numa estratégia de sucesso. A atenção e a fama num contexto hipermediatizado, a sua administração cuidadosa são chave no caso de sucesso de Mourinho.

Hoje o futebol profissional global não é físico ou técnico, nem sequer é tático - é uma atividade mediática, emocional, total. É uma atividade humana global, envolvente e intensamente emocional e mental. No topo da pirâmide competitiva é o contexto e a história em que estamos envolvidos que fazem a diferença.

Mourinho criou um novo mundo para a lide-



rança e para os profissionais do século XXI: a narrativa que interpreta é o do hiperprofissional que faz a História acontecer, nos ecrãs de todo o mundo. Mais do que um trabalho ou uma profissão, a narrativa simbólica e emocional constantemente articulada por Mourinho, nas suas palavras, gestos e atitudes, envolve cada um dos jogadores numa experiência motivacional total. Os objetivos da época são o centro de uma experiência afetiva e emocional que engloba tudo na vida dos jogadores, do grupo feito entidade viva, ator de uma história que se faz todos os dias, nos treinos e nos jogos, nas viagens de autocarro e nas refeições coletivas, nas conferências de imprensa e nas entrevistas aos *media*. A aventura espetacular global, a ultrapassagem de limites, a energia e as emoções que ela absorve, erguem-se para os jogadores e para Mourinho no desafio que lhes garante a eficácia, no decisivo confronto com a rotina e a ameaça da insignificância na sociedade hipermediatizada da abundância.

SE FOSSE POSSÍVEL CONDENSAR A SUA INVESTIGAÇÃO DO CASO DE ESTUDO JOSÉ MOURINHO NUMA ÚNICA LIÇÃO, O QUE SERIA?

Nas palavras do próprio José Mourinho, a moral da história é esta: "Nunca oiçam quem vos diz para se ficarem pelas pandeiretas... e não tentarem tocar violino". Não se fiquem pelas pandeiretas, não deem ouvidos a quem vos diz para se conformarem, a ficarem-se pelo 'normalzinho' e a não tentarem mais e mais, dar o melhor, pressionar e não aceitar limites. A voz das pandeiretas, a mediania, por um lado, e as invejas por outro lado, estão sempre presentes junto de quem tem mérito e quer fazer diferença.

QUAL É A SUA OPINIÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NUMA ORGANIZAÇÃO?

É vital. O que uma organização é está nas relações entre as pessoas que a constituem. Nenhum grupo é formado pelos seus elementos... mas antes pela forma como os seus elementos comunicam, interagem, atuam, estão uns com os outros. A comunicação interna é onde assenta a capacidade de projeção exterior do grupo. Como refere Mourinho, nem sempre os melhores profissionais fazem a melhor equipa. Nem sempre um e um são dois; podem até ser zero. —P





30ENTREVISTA

Fernando Ilharco – a liderança de José Mourinho