

## COMPETIÇÃO



António Caetano e Ana Passos lideram o estudo do ISCTE-IUL sobre o Global Management Challenge FOTO NUNO BOTELHO

# Prova é um laboratório de trabalho em equipa

O ISCTE estuda há 11 anos o funcionamento das formações da competição



O Global Management Challenge tem vindo a ser objeto de estudo por parte dos investigadores e docentes do ISCTE-IUL, António Caetano e Ana Passos. Em 2003 os professores olharam para esta competição organizada pelo Expresso e a SDG como uma oportunidade de analisarem o funcionamento das equipas e quais as variáveis determinantes para o seu sucesso.

António Caetano e Ana Passos investigam o comportamento organizacional e o funcionamento das organizações que integra três níveis de análise: individual, das equipas e da organização. Tendo em conta que as formações envolvidas no Global Management Challenge têm de gerir uma empresa e o seu comportamento é similar ao que se passa nas organizações, os investigadores viram aqui uma oportunidade de estudar o funcionamento e os processos das equipas. “É um contexto intermédio entre a investigação laboratorial e a

real”, explica António Caetano. Anualmente na primeira volta e ao longo das cinco decisões é enviado um inquérito individual aos participantes da competição que respondem antes de saberem o resultado das suas decisões. Posteriormente as respostas são trabalhadas ao nível da equipa. “Na competição e embora seja uma simulação, existem diversos fatores que são praticamente idênticos ao que acontece na tomada de decisão de alta direção em muitas empresas, que é o facto de que têm de tomar decisões, de resolver problemas num clima de incerteza e com falta de informação”, comenta António Caetano.

## Focados num objetivo

Ana Passos explica que da investigação que têm feito com a competição, para uma equipa ser eficaz há aspetos que surgem como determinantes. Uma das conclusões a que chegaram é que “todas as equipas que dedicam maior tempo a atividades de planeamento e organização e clarificação do próprio problema e do que devem fazer, criando mecanismos para pensarem como estão a tomar decisões e como interpretar os resultados dessas mesmas decisões, parece ser determinan-

te para o sucesso”, frisa Ana Passos. É ainda necessário partilharem um modelo mental, ou seja, que todos os membros da equipa tenham uma representação semelhante do que é necessário ser feito. “A questão de refletir de forma sistemática sobre o que está a acontecer é a única maneira da equipa como um todo aprender, analisar o que não correu bem e ter estratégias definidas para o futuro”, salienta Ana Passos. A liderança aparece aqui também como um fator crítico, “não no sentido do herói, mas sim da liderança enquanto função necessária ao funcionamento da equipa em que todos lutam pelo mesmo objetivo”, salienta António Caetano.

No final de cada edição do Global Management Challenge os investigadores realizam um relatório sobre as conclusões a que chegaram. Podem ainda fazer um estudo mais intensivo e personalizado a pedido, por exemplo de empresas que ins-

**As reações que as equipas obtêm na competição permitem-lhes aprender com os erros e melhorar o seu desempenho**

creveram equipas de quadros e que queiram verificar como os seus colaboradores trabalharam em conjunto e como podem transpor isso para o seu dia a dia laboral.

Para António Caetano esta prova é um laboratório de trabalho em equipa porque obriga as pessoas a estarem sintonizadas num problema e num objetivo. O tempo para decidir é limitado e conflitos que possam surgir, ou não aprofundar os assuntos, criam novos problemas. Os diversos elementos têm também de sair da sua área de conforto, ou seja, saírem da sua área de trabalho para olhar para a empresa como um todo, com diversas vertentes. É ainda importante aproveitar os saberes de cada elemento da formação e ouvirem-se uns aos outros. “Uma equipa não terá sucesso se seguir apenas uma perspetiva, ou seja, vai ter de olhar para as diversas variáveis do que é o funcionamento da organização”, salienta. Já Ana Passos considera que o Global Management Challenge ao dar semanalmente *feedback* das decisões tomadas, permite às equipas aprenderem com os erros e assim podem alterar as suas dinâmicas com o objetivo de melhor decidir e obter sucesso.

MARIBELA FREITAS  
mfreitas.externo@impresa.pt

## Classificação após a 2ª decisão — 1ª volta

1º LUGAR	2º LUGAR
PT Plataforma Alta Gestão	CGI/Stochastic
Marinha-Escola Naval	OI PT Estamos Aí
CGD Team Leader	NOS Hd
IEFP/Gesvora	EDP Visão
EDP Topteam	IEFP/lpcb_Esg3
PT Rpm	EDP Gaspower
CGI/Xtrmdreamr	CGD-Moliceiros
EDP/Ist Não Digo	Accenture/Physis
Banco Popular/Eletrope	BIC Pro
CGD Risk Management	Intrum Justitia/Buzz
Crizal Essilor	Accenture/Y-Not
AEAtlântico.Bpl	Intrum Justitia/Ges-Ue
Alumnigmc/R2W	CH Consulting
IEFP/Gesue	Essilor/Cienciagmc
IEFP/G Force	Euronext/Majestic
BIC Estrategas	Accenture/Litmant
Epopeia/Pt	Brisa Sub26
35_Gfi_New Ideas	PT/Aeroptic
Euronext/Uéprogress	CGD Viana Bizz
BIC Ge Braga	Banco Popular/Jalapenos
CTT New	Católica Porto Bs/4x4 Lda
Accenture/Lcr	IAPMEI_Marcaiberica
IAPMEI/Felpos Bomdia	EDP_Bucks
Moebius PT	Católica Porto Bs/Gemba
PT One	Accenturianos
IDEFE/ISEG Mc/The Braves	PT Meo Yobibyte
Manager Loop/Top Service	35 B.It
PT Cm Evolution Pro	Essilor/UBI Mc/Gstt
Millenniumbcp Corporate N	NOS/Smarttalent
Nos Dream Team	Accenture/Gmc_Fcul
EDP-Lean	CGD/Mga2
Staples/Profit	CTT Accjj
Staples/3Awesome	35_Dalkiad Ouro
ITEN/Globallead	Montepio Dai Hard
PT Action	CGI/Getsci
PT Tudomeo	EDP Os Kaizens
Konica Minolta/Diilema	PT Higt 5
ESGT Santarém/Justin-Time	Montepio Procurement
IEFP/Eco Team	CP Em Linha
Staples/Blackjack	IAPMEI/Ch Academy
ITEN/Cec	CGD/ISEG Mc/Junior
ITEN/lpcb_Esg2	Accenture/O Filhote
Randstad/IEFP/Seekers	CGI/Os Piratas
Randstad/IEFP/Strategic T	Staples/Aventure
ITEN/Resistance	Delta Force
Randstad/IEFP/E3jp	Essilor/Forward
IEFP/Compinchas	Staples/Fejoanpenu
TAP/In.Solver.Ué	Randstad/Corebrilliant
IEFP/Adap Sa	Randstad/IEFP/Ms Global
Tagusgás/Capitalnow	REN Management Squad
Intrum Justitia/Mastermind	Randstad/IEFP/F5
ITEN/Mbs	Randstad/IEFP/Projetoalfa
EDP/Gmlp	REN Generation
NOS Improváveis	ITEN Roda No Ar
Randstad/IEFP/Generation	Intrum Justitia/Fcul_Gmc
Millenniumbcp_Roffers	Onde More Time
Millennium BCP_Crediteam	Accenture/Top Notch
Thales Portugal/Istroika	Warships PT
Accenture/Camoes-Zarolho	NOS Challenge
Staples/Gesvora	Tranquilidade Sixwin
CGD/Zoom Team	Com.Pt.Itivos
Enginist PT	Randstad/IEFP/We Manage
CGD Destemidos	Florentinos Accenture
Millenniumbcp-Bears	My Change 35

VEJA AS CLASSIFICAÇÕES TOTAIS EM WWW.EXPRESSO.SAPO.PT/WORLDDGMC

## MUDANÇA NAS LIDERANÇAS

As 423 equipas que estão a disputar a primeira volta do Global Management Challenge já tomaram a sua segunda decisão e os resultados obtidos podem ser consultados na tabela publicada em anexo. Em relação à passada semana, esta nova decisão provocou mudanças em 40 grupos, que viram assim uma nova equipa chegar ao seu topo. Apenas 24 grupos mantiveram as suas lideranças. Contudo, sendo que ainda faltam mais três decisões para terminar a primeira volta e que as equipas estão na competição para vencer, a previsão é para que a próxima semana traga mais alterações às chefias dos grupos. No que respeita a empresas com formações na liderança, destaca-se a Portugal Telecom com o total de nove, seguida pelo IEFP com seis e a ITEN com cinco. Destaque ainda para a CGD, a EDP, o Millenniumbcp, a Staples e a Randstad, com quatro chefias cada uma. Já o BIC, a Accenture e a NOS viram duas das suas equipas atingirem o topo de grupos.

# Um desafio que ensina a decidir sob pressão

**Com a passagem por esta iniciativa em 1989 e 1990, Miguel Campos Cruz aprendeu a definir de forma rápida uma estratégia**

A participação no Global Management Challenge de Miguel Campos Cruz, de 46 anos, presidente do conselho diretivo do IAPMEI, remonta há 25 anos. Conta que nessa altura a tecnologia associada à competição era bem diferente da atual e que com esta experiência aprendeu a trabalhar em equipa, a decidir

sobre pressão e a definir de forma rápida uma estratégia.

“Tenho ótimas memórias da participação, foi um desafio interessantíssimo e exigente, em que conseguimos criar um excelente espírito de grupo”, explica Miguel Campos Cruz. Integrou esta prova por duas vezes, no ano de 1989 e 1990 e numa delas a sua equipa chegou à final nacional. Nesse tempo remoto o jogo era diferente e estava-se longe de sonhar em enviar as decisões por internet, como se faz atualmente. Dessa época Miguel Campos

Cruz lembra que “trabalhá-vamos com discos flexíveis e com ficheiros em Lotus 123. Não tínhamos telemóveis o que ajudou muito à nossa coesão”, afirma.

Na perspetiva de Miguel Campos Cruz o Global Management Challenge “foi uma experiência importante pelo seu contributo para a capacidade de trabalhar em equipa, de delegar trabalho e de confiar nos outros membros da formação”. Acredita que atualmente a competição, pelo seu carácter global, está mais

desafiante e que a tecnologia disponível torna o acesso à informação mais fácil e célere.

## Aprendizagens

Numa análise mais detalhada ao que aprendeu na competição, Miguel Campos Cruz revela que “foi um estímulo para a capacidade de adaptação e de definição rápida de uma estratégia. A final foi um contributo interessante não apenas para a nossa capacidade de funcionamento sob pressão, mas também para a capacidade de

compreensão do funcionamento sistémico de um conjunto de variáveis e forças de mercado”. O trabalho em equipa foi também importante e ainda hoje mantém relações com os seus colegas, apesar de terem seguido percursos profissionais diferentes.

De acordo com a experiência vivida, Miguel Campos Cruz deixa conselhos de ação às formações que estão atualmente a competir. “Devem ter uma equipa coesa e multidisciplinar. Importa trabalhar bem em equipa, com diferentes visões

dos problemas e boa distribuição de tarefas”, frisa. Não devem desanimar quando as primeiras decisões ficam longe dos resultados desejados. “É preciso aprender com cada jogada, sendo que à medida que o jogo vai avançando as jogadas vão sendo mais importantes, tal como o valor da estratégia, obrigando a menor cautela e conservadorismo. Na nossa equipa considerávamos importante, antes de qualquer jogada, ter uma reunião entre todos para discutir o plano de ação”, finaliza. M.F.