



**Investigadores** Ana Margarida Passos e António Caetano, professores do ISCTE-IUL, há 14 anos que esmiuçam a atividade dos participantes neste desafio

COMPETIÇÃO

# Prova estudada pela academia

O trabalho em equipa desenvolvido no Global Management Challenge é **analisado desde 2003 pelo ISCTE-IUL e já esteve na base de doutoramentos** / Texto Maribela Freitas / Fotos Nuno Botelho

Há 14 anos que os professores do ISCTE-IUL António Caetano e Ana Margarida Passos estudam o trabalho em equipa desenvolvido pelos participantes do Global Management Challenge. Como as equipas resolvem problemas, qual a sua eficácia na concretização de objetivos ou o papel do líder têm sido alguns aspetos avaliados, que de ano para ano mudam para acompanhar a produção científica da área. O principal objetivo é identificar os fatores cognitivos, afetivo-motivacionais e de coordenação relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para aumentar a eficácia deste ao longo do tempo.

Esta prova de estratégia e gestão organizada pelo *Expresso* e a SDG há 38 anos está estruturada por etapas e ocupa alguns meses. No início, as equipas são divididas aleatoriamente em 64 grupos e durante cinco semanas têm de tomar uma decisão semanal sobre o destino da sua empresa, que engloba 75 itens de *marketing*, produção, finanças e recursos humanos. Têm em vista obter o melhor resultado. No fim deste processo, a melhor classificada de cada grupo, sendo aqui avaliado o desempenho do investimento, passa à fase seguinte. Na nova etapa as agora 64 equipas são divididas em oito grupos e o processo de decisão repete-se durante mais cinco semanas. As oito que daí saem disputam a final nacional, onde apenas uma será a vencedora. Só no ano passado estiveram envolvidas 1687 pessoas, das quais 1149 eram universitários e 538 quadros de empresas, distribuídas por 425 equipas (ver caixa “Avaliação da edição de 2016”).

A parceria entre o ISCTE-IUL e a organização da competição começou com o doutoramento de Ana Margarida Passos, em 2003, orientado por António Caetano, sobre a eficácia do trabalho em equipa, incidindo sobre duas variáveis em particular, nomeadamente o papel da diversidade das equipas e os conflitos entre os membros, quer fossem de natureza cognitiva ou emocional. “Para testar o modelo desenvolvido era necessário encontrar um número elevado de equipas que realizassem tarefas semelhantes ao longo do tempo. O Global Management Challenge, enquanto jogo de simulação, constitui um contexto muito apropriado para a investigação científica, permitindo avaliar com precisão os principais motores da eficácia das equi-

## ESTUDO

# Avaliação da edição de 2016

Os inquéritos feitos às equipas sofrem alterações de ano para ano, consoante os objetivos que os professores pretendam analisar. No final de cada edição produzem um relatório com as conclusões a que chegaram. Em relação à última edição do Global Management Challenge, verificaram que os principais motores da eficácia das equipas foram o planeamento e a definição de objetivos e o processo de produção de sentido por parte do líder, ou seja, em que medida este promoveu uma visão comum entre os membros sobre os constrangimentos e oportunidades em cada tomada de decisão. Também entraram em linha de conta a proatividade dos membros, a capacidade de, em conjunto, adaptarem a estratégia e dinâmica interna face aos resultados intermédios, bem como a reflexão e aprendizagem em equipa e o conflito de tarefa e redução dos conflitos emocionais. A liderança tem-se revelado um dos principais motores da eficácia do trabalho em equipa e as atividades de planeamento e de definição de objetivos estratégicos para as equipas que têm sucesso. As que têm objetivos claramente definidos desenvolvem métodos de trabalho mais apropriados, mostrando-se mais capazes de focar o seu esforço e atenção nas ações definidas como prioritárias. Os resultados demonstram de forma consistente que é necessário liderar a dinâmica da equipa desde o seu início, bem como fazer uma reflexão coletiva sistemática sobre o desempenho e funcionamento da mesma. Na edição de 2016, o processo de produção de sentido por parte do líder, uma inovação entretanto introduzida nas variáveis, revelou um elevado poder explicativo do desempenho final das equipas. Ou seja, quanto mais o líder promoveu uma visão comum, partilhada pelos membros, melhor foi o posicionamento final desta.

pas”, explica a professora. Para António Caetano, a competição “funciona como um laboratório organizacional, o que não é fácil de encontrar”.

## O princípio de tudo

A solução para o impasse investigativo que viviam na altura foi contactar a SDG para saber se haveria abertura para avançar com o estudo. “Achámos que seria interessante saber mais sobre o funcionamento das equipas e o que as levava a ter ou não sucesso. Outro aspeto que nos cativou foi com isto poderemos ajudar na transferência do conhecimento adquirido pelos participantes de uma forma estruturada para o seu dia a dia, potenciado mais o valor da experiência que estávamos a oferecer”, salienta Filipa Freitas, diretora de Marketing e Comunicação da SDG (ver caixa “Análise personalizada para empresas”).

Do trabalho realizado foi possível, conta Ana Margarida Passos, verificar em que medida a composição da equipa influencia o desempenho ao longo do tempo. Concluiu que a multidimensionalidade da diversidade e as inter-relações entre os diferentes tipos de diversidade constituem um aspeto dinâmico da estrutura destas, desafiando os modelos lineares, que analisavam o funcionamento das equipas numa perspetiva sincrónica. Para aqui chegar passou muitas horas na SDG a fazer a sua pesquisa. “Foi um desafio para todos”, desabafa. Mas valeu a pena. Não só foi o início de uma parceria que dura até hoje como “a possibilidade de estudar um grande número de equipas foi muito importante para nós e para aquilo que veio a ser a nossa investigação. Acho que hoje não conseguiríamos ter a produção científica que temos neste domínio se não existisse o Global Management Challenge”.

Mas como é que tudo se processa? A recolha de dados é feita através do envio de um questionário individual a cada um dos participantes (depois são agregados por equipa), que deve ser respondido e enviado aos investigadores antes da tomada da decisão semanal, e isto ao longo das cinco semanas da primeira etapa. Incluem perguntas como “com que frequência durante a semana divergiram sobre assuntos?”, “qual a expectativa da posição que irão ocupar no final da competição?”, “como entendem a informação que é ▶

► relevante para tomar a decisão?”, entre outros. Anualmente são introduzidas novas questões para acompanhar as tendências mais recentes da investigação mundial e no fim de cada edição produzem um relatório com as conclusões a que chegaram.

### Investigação a par da NASA

No início, a investigação estava mais centrada no estudo dos preditores, nomeadamente em que medida a composição das equipas (diversidade de formação, idade, experiência de participação na competição) influenciava o desempenho. Agora o enfoque vai para os processos e estados emergentes das equipas e a sua relação com o desempenho ao longo do tempo. Por exemplo, verificar como as cognições partilhadas contribuem para aumentar a sua capacidade para aprender e se adaptarem.

E o trabalho do ISCTE-IUL está no topo do que se faz internacionalmente. Está ligado a um grupo de investigadores mundial (são pouco mais de 200) em torno de uma associação que é a Ingroup, uma rede que estuda questões de equipas e grupos em diversos contextos. Os professores dão como exemplo de colegas um grupo nos EUA, financiado pela NASA e pelas Forças Armadas norte-americanas, que está a estudar como é que as pessoas vão trabalhar fechadas numa nave na viagem para Marte. Em 2014, o ISCTE-IUL organizou um encontro científico de pequena dimensão para analisar as questões da cognição e adaptação em equipa, onde o trabalho sobre a NASA e outros se juntaram aos portugueses. “Estamos na crista da onda da investigação sobre as equipas”, revela António Caetano.

Depois do doutoramento de Ana Margarida Passos, seguiram-se-lhe outros. Até agora já foram defendidas quatro teses de doutoramento que utilizaram dados do Global Management Challenge e há outras em preparação. Pedro Marques-Quinteiro tem 30 anos, é formado em Psicologia Organizacional e fez o doutoramento em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudou “o processo de adaptação em equipas. Como é que estas, quando confrontadas com um imprevisto, põem em causa o seu desempenho ou integridade e desenvolvem estratégias para lidar com esse mesmo imprevisto e ainda assim atingir os resultados a que se propuseram

### RELATÓRIO À MEDIDA

## Análise personalizada

Anualmente, são dezenas as empresas nacionais e multinacionais que apoiam a participação no Global Management Challenge de equipas formadas por colaboradores seus. E a aprendizagem que os quadros daqui retiram pode ser maximizada. Aí entra em campo um trabalho feito à medida, que os professores António Caetano e Ana Margarida Passos realizam a pedido das organizações que o queiram. No final de cada edição, ajudam os participantes a olharem para trás, a verificarem o que correu melhor e onde poderiam ter melhorado o seu desempenho. Analisam, por exemplo, como a equipa fez ou não uma avaliação clara da situação e da competição, se partilhou ou não esse entendimento que tinha no conjunto, a forma com que planeou e o seguiu ou não e os ajustes que foi fazendo em relação ao planeamento e a forma como o executa. “Conseguimos dizer não só o que aconteceu, mas também ajudar as equipas a melhorar aquilo que são os seus processos em situações futuras, estando atentas aos pequenos indicadores ou situações que podem ser determinantes no seu sucesso na tomada de decisão”, refere Ana Margarida Passos. António Caetano acrescenta que se trata de “ajudar as equipas a otimizarem e maximizarem a sua aprendizagem *a posteriori* e a transferirem de algum modo aquilo que aprenderam para o seu dia a dia nas funções que estejam a desempenhar, mesmo que não sejam estratégicas”. Ao longo dos anos em que têm estado ligados à competição, já fizeram esta investigação personalizada para o Montepio, Portugal Telecom, Refer, entre outras. Para Filipa Freitas, e a propósito desta análise personalizada do ISCTE-IUL em que a SDG está sempre envolvida, “é muito importante para as empresas compreenderem que a competição tem mais para oferecer e que podem dali identificar pontos de melhoria das suas equipas e trabalhar esses aspetos dali para a frente. É um trabalho contínuo”. Acredita que é um serviço que acrescenta valor aos participantes e a quem os apoia.



sem que a equipa saia prejudicada quer em termos de recursos de pessoas, quer no resultado final a atingir”, explica. A competição foi importante no seu trabalho porque “é uma simulação de gestão que gera semanalmente um conjunto de cenários que se vão alterando e são muito sensíveis às decisões que as próprias equipas tomam, e acaba por ser um contexto muito bom para estudar como é que estas se adaptam”, revela. Agora está a trabalhar como investigador no ISPA e a analisar a adaptação de equipas em ambientes extremos, onde o nível de *stress* é muito elevado.

Um pouco mais nova, com 29 anos, Catarina Santos tem um mestrado em Psicologia Social e das Organizações e





**Doutorados** Patrícia Costa, Pedro Marques-Quinteiro e Catarina Santos integraram na sua investigação dados retirados do Global Management Challenge

fez o doutoramento também em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. “Analisei o efeito dos modelos mentais partilhados e das cognições temporais partilhadas em processos de equipa e na eficácia ao longo do tempo”, refere. Equipas com modelos mentais (entendimento partilhado pelos membros sobre aspetos importantes da tarefa) mais semelhantes envolvem-se menos em situações de conflito, aprendem mais uns com os outros e, por sua vez, são capazes de ter um melhor desempenho na competição. A doutorada

continua no ISCTE-IUL, num projeto que envolve questões de adaptação e liderança em equipas multissistemas (equipa alargada composta por várias equipas).

#### **Diferentes abordagens**

“Todos trabalhámos sobre equipas, e enquanto a Catarina abordou mais os aspetos cognitivos e questões de adaptação, eu foquei-me mais na parte afetiva e de interação entre os membros”, refere Patrícia Costa, de 33 anos, licenciada em psicologia, mestre em Comportamento Organizacional e com doutoramento em Psicologia do Trabalho. A ideia foi procurar uma espécie de estado afetivo motivacional partilhado por todos que facilitasse o

desempenho e relações mais harmoniosas. Continua a estudar estas interações, agora na Universidade Católica Portuguesa. Para a investigadora, o Global Management Challenge “é um excelente microclima para estudar questões de conflito, liderança, comunicação. Mas para que participantes e empregadores beneficiem disto deve haver uma reflexão, que pode ser informal, individual ou em equipa, sobre o que aconteceu. Se isso existir, torna-se num excelente laboratório social para as equipas experimentarem formas de trabalhar e verem como resulta”.

Depois de vários anos a inquirir os participantes da competição, António Caetano e Ana Margarida Passos têm bem a noção do impacto deste desafio na vida de quem o integra. Acreditam que esta é uma prova que promove competências de liderança, gestão de conflitos, adaptação, reflexão crítica e treina a aprendizagem contínua em equipa. Desenvolve ainda metacompetências, definidas por António Caetano como as capacidades que potenciam a aquisição e otimização conjugada de vários conhecimentos, competências cognitivas, emocionais, sociais e funcionais dos indivíduos e das equipas na adaptação a diversos contextos organizacionais e de trabalho e nos processos de aprendizagem, criatividade e mudança. Entre elas estão o desenvolvimento do pensamento estratégico e sistémico, a reflexão sobre os resultados alcançados, o treino da tomada de decisão em contextos complexos e incertos, a análise dos fatores de sucesso e fracasso do trabalho em equipa e potencia a interação das competências técnicas com as cognitivas e socioemocionais na tomada de decisão estratégica.

O Global Management Challenge tem demonstrado que as equipas, para serem eficazes, devem ser capazes, entre outros aspetos, de planear as atividades e garantir o processamento contínuo de informação, avaliar a estratégia e ajustar as ações a executar, refletir sistematicamente sobre o seu desempenho e funcionamento e gerir as divergências numa lógica de oportunidades de melhoria. E vencer ou perder não é para António Caetano o mais importante, dado que também se aprende com o fracasso. O mais importante é que aqui se aprende a lidar com a incerteza e a ser resiliente, o que é fundamental nas empresas. **E**