

LIDERANÇA EM UM NOVO MUNDO

Thiago de Mendonça Modesto¹

RESUMO

Encontramos um número cada vez maior de pessoas imersas no mundo virtual. A tecnologia aproxima-se cada vez mais do cotidiano das pessoas das mais variadas idades. Seja no tablet, smartphone ou PC, o número de usuários cresce constantemente, podendo ser visto dos 4 aos 60 anos sem maiores dificuldades. O que eles têm em comum? Uma grande quantidade desses indivíduos está inserida em um mundo virtual e, na maioria das vezes, em contato com outros indivíduos que buscam o mesmo objetivo. Assim como no mundo real, as pessoas constroem no mundo virtual sua própria perspectiva do ambiente que as cerca. Criando seus próprios valores e expectativas, o convívio torna-se por vezes conflituoso. Em muitos desses mundos, principalmente dos jogos virtuais, as pessoas acabam se unindo para alcançar um objetivo maior. Esta união se dá pela possibilidade de trocar recursos virtuais, experiências reais/virtuais e/ou até mesmo em busca de companhia. Estes agrupamentos, unidos à interpretação pessoal dada ao mundo virtual, pode, por vezes, gerar desentendimentos interpessoais. Tais desentendimentos podem acarretar em uma perda no rendimento destes grupos no que tange ao alcance de seus objetivos. Visando diminuir a quantidade de atritos provenientes por diferenças de interesses e a possível derrota oriunda por este fator, a figura de um líder é inserida neste contexto para que possa servir como orientador e mediador de conflitos.

Palavras-chave: Mundo Virtual. Líder. Jogos Virtuais. Conflito. Grupo

INTRODUÇÃO

É fácil perceber que empresas gastam milhões todos os anos tentando acompanhar e prever as novas tendências do mercado. Com a globalização e o rápido avanço da tecnologia, indústrias, empresas e pessoas não precisam estar fisicamente em um local para cumprir tarefas. Do mesmo modo, estes indivíduos buscam refúgio do *stress* e correria do dia a dia no mundo virtual, onde podem realizar ações muitas vezes impossíveis na vida real e esquecer seus reais problemas.

Um vasto mundo povoado por criaturas fantásticas. Um universo lúdico, imaginativo e virtual, conduzido por uma população cuja idade média está acima dos 30 anos. Os jogos de interpretação de personagens *on-line* e em massa para múltiplos jogadores, chamados MMORPGs (sigla em inglês para *Massively Multiplayer Online Role-Playing Game*), reúnem atualmente mais 15 milhões de jogadores de todo o mundo para competir, lutar e interagir em um complexo e dinâmico ambiente virtual. (KLÉBIS, 2014).

¹ Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Sergipe – UFS; Pós graduando em MBA em Gerenciamento de Projetos pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE; Analista de sistemas no Banco do Estado de Sergipe – BANESE; thiagodemendonca@gmail.com

Conviver com outros jogadores virtuais não é tão diferente de conviver fisicamente com outras pessoas. Em ambos os mundos existem regras a serem seguidas e punições para quem não as cumpre. De alguma forma, em algum momento, o jogador irá ter algum tipo de interação social. Talvez por esta razão, uma das características mais estudadas dentro do ambiente virtual está relacionada com a socialização entre os jogadores e a formação de grupos.

Cada grupo de indivíduos trabalhando para um bem comum, doravante denominado de equipe, possui um nível de desempenho em seus papéis. Esta equipe pode ser auto gerenciável ou não. No primeiro caso, de acordo com (LEITE JÚNIOR, 2012), cada membro que compõem o todo sabe seu papel e suas responsabilidades, sem que haja necessidade de um chefe, ou figura superior, para lhe cobrar, apenas um facilitador. Por outro lado, existem indivíduos que apresentam melhor desempenho quando submetidos a um acompanhamento mais próximo pela figura de um ser hierarquicamente superior.

Independentemente do tipo supracitado, o convívio interpessoal pode gerar conflitos. Mesmo os integrantes deste grupo possuindo um objetivo final em comum, dentre os possíveis motivos geradores de conflito, o caminho a ser tomado pode ser divergente. Segundo (SCHINITMAN, 1999), os conflitos fazem parte da natureza humana pois as pessoas, sendo diferentes entre si, possuem sua própria descrição, particular e pessoal, da realidade a sua volta. Conseqüentemente, expõem distintos pontos de vista, os quais são muitas vezes divergentes da realidade do próximo. Portanto, pode-se dizer que conflitos decorrem quando ao menos duas partes percebem incompatibilidade entre seus objetivos; conseqüentemente, descobrem a necessidade da intervenção de terceiros para alcançar suas metas.

Segundo (MORENO ARBOLEDA, DUITAMA MUNOZ e CAMILO OSPINA, 2012), o líder assume características motivacionais e como tomador de decisões em prol do bom funcionamento da equipe. Para tal, o mesmo deve estar posicionado de forma a facilitar que seus seguidores entendam e possam acompanhar suas ações ao decorrer do tempo.

VIRTUALIZAÇÃO DO MUNDO

Pessoas de várias idades, sem discriminação por raça ou cor, estão descobrindo um mundo onde não se precisa sair de casa para pagar uma conta, fazer compras, buscar entretenimento. De forma paradoxal, mesmo nas atividades que necessitam de uma presença física, encontra-se um número crescente de indivíduos em filas, mesas de bares e restaurantes, rodas de amigos, com um tablet ou smartphone em mãos, conectadas à internet. Pessoas estas,

que estão acessando redes sociais, batendo papo, jogando ou interagindo de alguma forma com outras de alguma parte do mundo.

Atualmente existe uma tendência a chamar de “virtual” quase tudo relacionado aos computadores: uma “biblioteca virtual” permite que publicações sejam lidas na *Web* e uma “universidade virtual” oferece cursos na internet de forma eletrônica (NIINILUOTO, 2011). Assim, pode-se considerar a existência de um mundo virtual, onde as pessoas buscam entretenimento, contato com novas culturas, companhia – para aqueles mais tímidos – ou uma fuga da realidade.

Estudos feitos por (KOLES e NAGY, 2012), mostram que a comercialização de produtos e serviços tem se tornado uma nova e ampla fonte de renda nos mundos virtuais. Pessoas que visitam esta realidade, eventualmente, utilizam dinheiro real para comprar itens, acessórios e/ou experiências virtuais. Variando o modo de negociação, pode-se realizar transações a partir de um mundo ou de outro.

Segundo pesquisas realizadas por (KARJALUOTO e LEPPÄNIEMI, 2013), existem conflitos conceituais entre autores ao descrever mundos virtuais, onde uns defendem como sendo somente referente aos jogos online e outros que o mundo virtual não engloba os jogos. Assume-se para este trabalho, ambos como sendo mundos virtuais, focando, entretanto, no dos jogos eletrônicos.

O mundo virtual dos jogos pode ser descrito como um ambiente onde milhares de indivíduos podem interagir simultaneamente em um espaço tridimensional simulado. Os participantes deste mundo virtual o adentram através de seus avatares, que são suas representações gráficas; são criados e controlados exclusivamente por eles e são considerados parte de sua identidade virtual (BÉLISLE e BODUR, 2010).

Através de seus avatares, membros deste mundo virtual podem realizar diversas interações entre si. Podem trocar mensagens, realizar discussões/conversas, correr, dançar e até expressar seus sentimentos de formas diferenciadas. Esta liberdade e diversidade de ações permite uma maior imersão sensorial dos indivíduos neste mundo. Esta sensação torna-se ainda mais sensível quando compartilhada com outros. Este misto de sentimentos possibilita a comparação com o mundo real no que tange a formação de grupos sociais, não fixados em classes monetárias mas em similaridades de objetivos e/ou personalidade em sua grande maioria.

LÍDER E LIDERANÇA

Ao tentar conceituar o papel do líder como liderança, muitos autores tentam procurar uma definição concreta para tal. Mesmo assim, concordam que o assunto é muito complexo. De acordo com o dicionário (PRIBERAM INFORMÁTICA, S.A., 2015), todo líder tem como função exercer influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros. Em outras palavras, ser um líder é, em sua essência, ser um condutor de pessoas, um influenciador, um comunicador.

Para (MOUSQUER, 2012), o líder deve sempre estar próximo de sua equipe para que haja uma sintonia com o que eles sentem e pensam. Desta forma, é possível saber quando deve incentivá-los mais, desafiá-los menos ou não pressioná-los em determinada fase (BERNARDINHO, 2006). Assim, é possível extrair o melhor de cada indivíduo, para tornar sólida uma instituição ou o grupo que trabalha para um fim comum sem vínculo empregatício.

A partir desta linha pode-se afirmar que é necessário uma grande sensibilidade interpessoal e habilidades especiais para liderar pessoas motivadas. A motivação nasce nas necessidades das pessoas e não de fatores que estejam no meio ambiente. Conforme afirmado por (BERGAMINI, 2008), o motivo do fracasso não está na falta de conhecimento técnico, mas na maneira como se lida com as pessoas.

Podemos dizer que a eficácia de uma equipe é medida de forma *bottom-up*, onde a soma do todo é composta pela soma dos indivíduos. Segundo (DOS SANTOS, DE ALMEIDA e VALENTIM, 2012), as metas devem estar definidas de forma clara e deve haver um comprometimento entre os membros para alcançá-las. O trabalho em equipe é uma tarefa complexa e, por esta razão, requer algumas competências e habilidades específicas.

De forma complementar, cada integrante de uma equipe, como ser humano, possui características e valores próprios. Assim, existem reações diversas ao mesmo estímulo, neste caso, presença e ações de uma figura representativa do todo. De acordo com (SOLANO, BECERRA e LUPANO, 2007), para uma maior eficiência, dentre outras características, líderes devem ser motivadores, preocupar-se com os membros de sua equipe e saber lidar com as diferentes personalidades dos membros da equipe a ele designada. Além de evitar ações individualistas, ser solitário ou pouco sociável.

Tais cuidados devem ser tomados durante a escolha de um líder pois, segundo estudo feito por (BRANDÃO e CARCHAN, 2010), mais da metade dos indivíduos participantes de

uma equipe tendem a perceber seu comportamento. Além de destacar, também, uma influência direta sobre o desempenho da equipe. Desta forma, mesmo que não sobre todos os integrantes, mas há uma tendência a reconhecer de forma positiva suas orientações.

Não existe uma fórmula a ser utilizada em todos os casos para que se tenha sempre um ganho no desempenho e eficácia de equipes. Entretanto (SANTOS, CAETANO e JESUÍNO, 2012) defendem o papel de um líder como decisivo para tais resultados através, principalmente, da monitoração e intervenção. Para tal, torna-se necessário o acompanhamento das etapas realizadas durante o desenvolvimento de suas tarefas e participação quando necessária, sem que haja uma desvirtuação de papéis e obrigações. Em outras palavras, sem que o líder realize as tarefas atribuídas à sua equipe.

Conforme apresentado por (ALMEIDA, 2011), equipes sentem a necessidade de instrumentos gerenciais aplicados no dia a dia para um melhor desempenho de suas tarefas. O papel gerencial, visualizado na figura de um líder, muitas vezes adquirido no cotidiano, poderia ser complementado com bases teóricas em contraposição à dinamicidade decorrente da necessidade. Alguns dos participantes desta pesquisa sentem a necessidade de um líder para viabilizar o planejamento e melhor aproveitamento de seu tempo e trabalho.

Diante deste sentimento, o membro integrante da equipe que destaca-se dentre os demais desenvolve suas habilidades gerenciais no cotidiano, sem que para isso haja uma preparação teórica. Não sendo este o cenário ideal, mas aceitável diante das necessidades e possibilidades.

JOGOS VIRTUAIS E CONFLITOS

Para este trabalho, foi analisado um jogo online cooperativo/competitivo. Este, permite que dois times, com cinco pessoas cada, interajam entre si para alcançar um objetivo em comum. Os integrantes de cada equipe, através de seus avatares, devem auxiliar seus companheiros a defender as estruturas aliadas e a destruir as estruturas dos adversários como objetivos primários.

As missões secundárias existentes podem ser completadas para que o time receba uma bonificação. Tais tarefas necessitam de uma integração entre os membros da equipe para que torne-se viável este caminho. Para tal, deve haver uma cooperação para controle de mapa e obtenção de elementos estratégicos.

Os papéis assumidos por cada membro da equipe proporcionam experiências significativamente diferentes para cada um. Pode-se dizer que estes papéis representam funcionalidades diferentes, onde cada qual deve trabalhar no cumprimento de sua tarefa para que o todo seja alcançado. Estudos realizados por (CHANG e YEH, 2014) e (COX, 1991) mostram que essa diversidade de perspectivas ajuda a montar a real complexidade do problema enfrentado, tornando a tomada de decisão um processo mais elaborado quanto maior for a divergência existente entre os participantes.

De acordo com (THOMAS, 1976), o conflito é um processo que inclui percepções, emoções, comportamentos e resultados envolvendo duas partes e “tem início quando uma das partes percebe que a outra tem frustrado, ou irá frustrar, algum de seus interesses”.

O conflito apresentado por membros de uma mesma equipe é um grande desafio para cientistas e profissionais nas organizações, pois pode levar a um efeito positivo ou negativo, a depender da situação, características, e práticas de gerenciamento. [...] Independentemente de seu tipo, conflitos devem ser tratados de forma adequada a fim de trazer benefícios para grupos e organizações. (FRANÇA e LOURENÇO, 2010)

Conflitos podem apresentar-se de diversas formas e em diversas situações. Conforme apresentado por (SOBRAL e BISSELING, 2012), a relação existente entre diversidade interpessoal, conflitos e performance não pode ser examinada de maneira direta. As diversidades apresentadas pelas diferenças de idade, satisfação no trabalho/função, percepções afetam o desempenho da equipe de formas também diversificadas.

Por esta razão, alguns pesquisadores organizacionais apresentam a diversidade como uma “espada de dois gumes”. Para (BYRNE, 1971), citado por (SOBRAL e BISSELING, 2012), a teoria da seleção por atração, ou teoria da identidade social, postula que as pessoas preferem semelhanças em suas interações, sugerindo que membros heterogêneos possuem um impacto negativo sobre os resultados da equipe. Ou seja, esta perspectiva sugere que grupos homogêneos podem ter uma melhor performance por serem altamente coesos.

METODOLOGIA

Para realização deste experimento foram formadas duas equipes. Cada qual com 5 integrantes – 4 do sexo masculino e 1 do sexo feminino – para jogar em torno de 250 partidas, ao longo de 90 dias (entre início de Setembro de 2014 e final de Novembro de 2014). O jogo

escolhido para esta pesquisa foi o *League of Legends* ®², o qual possui uma interação online de cunho cooperativo e que coloca *player versus player* (PVP).

As partidas foram realizadas contra outras equipes de diferentes partes do Brasil, mas nunca contra a outra equipe analisada. Cada partida possui duração média de 35min e cada integrante possui papel fixo a ser desempenhado. Uma equipe controle era livre para escolha de suas estratégias durante as partidas. A segunda equipe contava com a presença de um líder para elaborar jogadas, tomada de decisões mais específicas e apaziguar possíveis conflitos internos.

Os membros de cada equipe utilizaram um programa de voz sobre IP (Voip) para comunicação entre si. Cada um também dispunha de uma conexão banda larga individual e uma cópia gratuita do jogo analisado rodando em seus computadores pessoais em suas residências. Os participantes das equipes analisadas tinham idade média de 27 anos e estavam cursando, ou eram formados em, áreas diversas do nível superior.

Mesmo compondo equipes distintas, quase todos os 10 participantes se conheciam pessoalmente, apesar de alguns terem tido seu primeiro contato no mundo virtual. Todos foram informados da pesquisa e concordaram, informalmente, em participar da análise. Durante as partidas, seus comportamentos eram analisados e o histórico anotado, para que fosse possível realizar uma estimativa de vitórias, derrotas, quantidade de conflitos gerados e quantidade de conflitos solucionados em tempo de jogo.

O líder atribuído à equipe teste foi escolhido segundo sua experiência no jogo, maturidade psicológica (medida através de experiências do dia a dia dentro e fora do mundo virtual) e poder de análise da situação a sua volta. Uma vez definido, seu papel foi orientar sua equipe antes, durante e após cada partida, bem como elaborar jogadas – apesar de não limitado somente ao líder – e mediar conflitos entre seus companheiros.

Ao elaborar novas jogadas ou na existência de algum conflito em partidas anteriores, os integrantes da equipe teste se reuniam com 15 minutos de antecedência para discorrer sobre o assunto. Durante as partidas, visto que cada integrante possuía papel fixo, o líder deveria decidir o momento de alguma jogada mais elaborada e, principalmente, mediar o conflito que

² Disponível em <http://br.leagueoflegends.com/> onde mais detalhes podem ser obtidos a respeito de seu funcionamento e direitos autorais.

surgisse. Para tal, deveria conversar especificamente com as partes conflituosas a fim apaziguar a situação. Ao final da partida, o líder desempenhava um papel motivacional, elogiando atitudes, tentando explicar situações e apontando erros a serem corrigidos.

RESULTADO E DISCUSSÃO

A expectativa geral da pesquisa era avaliar o impacto apresentado pela figura de um líder sobre o desempenho de equipes de um dado jogo virtual onde a cooperação e a competição eram simultaneamente estimuladas. Este líder possuía papel ativo durante as partidas como jogador e também como tomador de decisões e mediador de conflitos. Uma vez definido seu papel, a equipe a ele subordinada empenhava-se para alcançar o objetivo final através de táticas pré-elaboradas e adaptações às situações.

Do outro lado da análise, a equipe controle era composta por integrantes livres para sua tomada de decisões. Cada membro da equipe conhecia, assim como na equipe de análise, seu papel individual e sabia onde desejava chegar para a vitória coletiva. Cada qual, diante de sua realidade estava disposto a auxiliar seu companheiro tanto com comentários sobre a situação momentânea como aspectos gerais que ocorressem relativos ao jogo.

De acordo com dados coletados durante o experimento, a equipe teste, com líder, apresentou uma quantidade aproximadamente 20% menor de conflitos em relação à equipe controle, conforme apresentado na figura 1. Desta forma, pode-se supor uma estreita relação entre conflitos recorrentes e ou desentendimentos pontuais que podem ser mediados e/ou evitados com o gerenciamento emocional dos envolvidos e o desempenho de uma equipe. Sem deixar de lado, ocasiões resolvidas no pré ou pós partida.

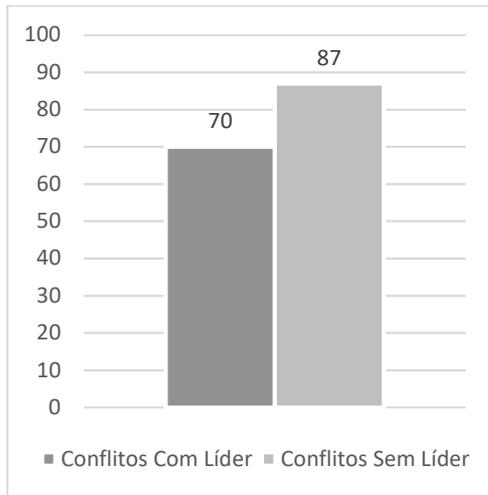


Figura 1- Quantidade de conflitos apresentados. Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados durante a pesquisa

De forma análoga, também baseando-se nos dados supracitados, é possível perceber na figura 2 o impacto deste experimento sobre a quantidade de vitórias apresentadas pelas equipes analisadas. A partir das informações obtidas, pode-se concluir uma proporção direta entre a quantidade de conflitos e a quantidade de derrotas apresentadas por uma equipe. Assim, ao introduzir uma figura mediadora para resolução destes, obtivemos melhores resultados no desempenho geral da equipe.

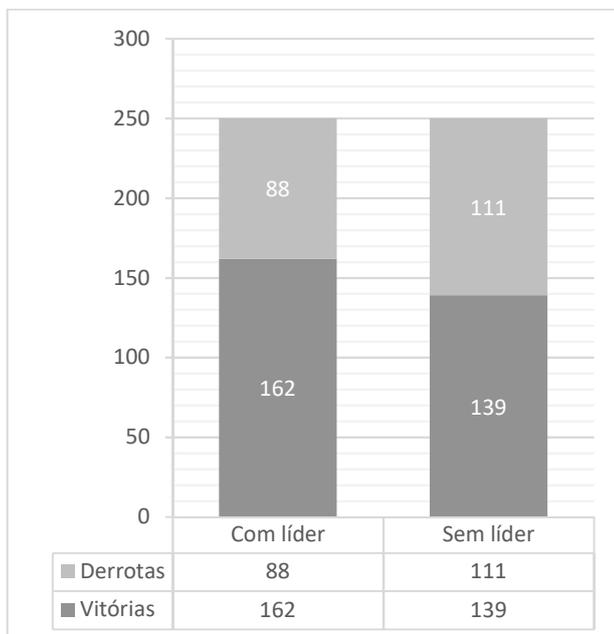


Figura 2- Comparativo entre vitórias e derrotas das equipes. Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados coletados durante a pesquisa

Ao final da pesquisa os resultados foram discutidos com os envolvidos. Os participantes do grupo teste concordaram que parte das vezes em que o objetivo foi alcançado foi

possibilitado por decisões tomadas pelo líder em situações específicas durante a partida. De forma complementar, alegaram que o gerenciamento das discussões interpessoais apresentadas tornou o ambiente mais ameno e focado.

Do outro lado, a equipe teste, alegou que o autogerenciamento lhes dava mais liberdade. Apesar de concordarem que alguns dos desentendimentos tenham propiciado algumas das derrotas, alegam não sentir a necessidade de um líder. Entretanto, acreditam que para um melhor desempenho precisam apenas de mais tempo juntos, treinando novas estratégias. Com a maturidade, apesar de forma não tão eficiente, os conflitos eram gerenciados pelos próprios integrantes.

CONCLUSÃO

Através dos dados obtidos, percebe-se uma influência positiva na presença de um líder, e de suas ações, sobre o time a ele designado. Suas atitudes antes, durante e depois das partidas mostraram-se eficazes, proporcionando um melhor desempenho da equipe.

A construção do mundo ao seu redor é inevitável e da natureza humana. Cada pessoa desenvolve sua própria perspectiva do mundo que a cerca, adequando-a às suas vivências e valores. A partir do momento em que estas perspectivas tornam-se antagônicas, ou mesmo divergentes, propicia o surgimento de desentendimentos interpessoais.

Mesmo em grupos sociais, virtuais ou físicos, que buscam um objetivo comum, estes conflitos podem apresentar-se de forma negativa caso não tratados de forma adequada. As várias visões criadas pela diversidade individual, que por vezes podem ser utilizadas para construção de soluções mais elaboradas e abrangentes, neste estudo, mostraram-se como fator contribuinte para a falha de seus objetivos.

Entretanto, esta pesquisa deve ser ampliada para obtenção de dados mais precisos. Tanto no que se refere à quantidade de partidas realizadas quanto na quantidade de grupos analisados. Os valores obtidos devem ser complementados com estudos mais abrangentes a fim de obter-se um histórico mais amplo e, conseqüentemente, valores que venham a refletir uma realidade mais concreta. Também uma possibilidade de montar equipes onde a variedade etária, quantidade de mulheres e proximidade emocional sejam mais diversificadas.

ABSTRACT

Every day we find a bigger number of people immersed on virtual worlds. The technology is getting closer to people's daily lives of several ages. Be on your tablet, smartphone or PC, the number of users grows constantly and can be seen from 4 to 60 years without major difficulties. What they have in common? Many of these individuals is inserted into a virtual world and, most of times, in contact with other individuals seeking the same goal. Just like real world, people build in the virtual world their own environmental perspective. Creating your own values and expectations, socializing becomes sometimes conflicting. In many of these worlds, especially of virtual games, people end up coming together to achieve a larger goal. This union is given by the possibility to exchange virtual resources, real/virtual experiences and/or to seek company. Together with the created groups, the personal interpretation given to the virtual world can sometimes generate interpersonal conflicts. Regarding the achievement of its objectives, such conflicts can result in these groups performance loss. To decrease the amount of conflicts arising by interests differences and the possibility of a defeat by this factor, the figure of a leader is inserted in this context so he can serve as advisor and conflict mediator.

Key words: Virtual World. Leader. Virtual Games. Conflict. Group

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. D. L. D. E. A. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. **Texto and Contexto Enfermagem**, v. 20, p. 131-137, 2011.
- BÉLISLE, J.; BODUR, H. O. Avatars as information: Perception of consumers based on their avatars in virtual worlds. **Psychology & Marketing**, v. 27, n. 8, p. 741-765, 2010.
- BERGAMINI, C.. **Motivação nas Organizações**. 5^a. ed. [S.l.]: ATLAS, 2008.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BRANDÃO, M. R. F.; CARCHAN, D. Comportamento preferido de liderança e sua influência no desempenho dos atletas. **Motri**, Vila Real, 6, n. 1, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-107X2010000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 Agosto 2014.
- BYRNE, J. A. **The attraction paradigm**. New York: Academic Press, 1971.
- CHANG, T.-J.; YEH, S.-P. Intra project team disagreement, conflict communications, and team performance in cross-functional new product project teams: a decision-making quality perspective. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 1, p. 91-104, 2014.
- COX, T. . & B. S. Managing cultural diversity: implications for organizational. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.
- DOS SANTOS, V. L.; DE ALMEIDA, D. P. D. R.; VALENTIM, M. L. P. Motivação de equipes em unidades de informação. **Biblios**, n. 45, p. 40-63, 2012. ISSN 1562-4730.
- FRANÇA, C. B. D.; LOURENÇO, P. R. Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in portugal. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p. 130-158, 2010. ISSN 1678-6971.

KARJALUOTO, H.; LEPPÄNIEMI, M. Social identity for teenagers: understanding behavioral intention to participate in virtual world environment. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2013.

KLÉBIS, D. Do real para o virtual. Aspectos positivos e negativos dos jogos de interpretação de personagens. **Pré-univesp**, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://pre.univesp.br/do-real-para-o-virtual#.U-wIwGOLs0o>>. Acesso em: 3 Agosto 2014.

KOLES, B.; NAGY, P. Virtual Customers behind Avatars: The Relationship between virtual identity and virtual consumption in second life. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 7, n. 2, p. 87-105, 2012.

LEITE JÚNIOR, L. B. Equipes autogerenciáveis - modismo ou solução? **Administradores**, 2 Maio 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/equipes-autogerenciaveis-modismo-ou-solucao/63268/>>. Acesso em: 5 Agosto 2014.

MORENO ARBOLEDA, F. J.; DUITAMA MUNOZ, J. F.; CAMILO OSPINA, E. A method for estimating the position and direction of a leader of a set of moving objects. **fac.ing.univ. Antioquia**, Medellín, Março 2012. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-62302012000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 Agosto 2014.

MOUSQUER, R. Motivação do indivíduo no ambiente organizacional. **REVISTA FEMAGESTÃO E CONTROLADORIA**, Santa Rosa, n. 1, p. 61-68, 2012. ISSN 2236-8698.

NIINILUOTO, I. M. Virtual worlds, fiction, and reality. **Discusiones Filosóficas**, v. 12, n. 19, p. 13-28, 2011.

PRIBERAM INFORMÁTICA, S.A. **Priberam Dicionário**, 2015. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/>>. Acesso em: 5 Março 2015.

SANTOS, J.; CAETANO, A.; JESUÍNO, J. C. As competências funcionais dos líderes ea eficácia das equipas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, p. 95-106, 2012.

SCHINITMAN, D. F. Novos paradigmas na resolução de conflitos. In: SCHINITMAN, D. F.; LITTLEJOHN, S. **Novos Paradigmas em Mediação**. Tradução de Marcos A. G. Domingues e Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SOBRAL, F.; BISSELING, D. Exploring the black box in Brazilian work groups: a study of diversity, conflict and performance. **BAR-Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 127-146, 2012.

SOLANO, A. C.; BECERRA, L.; LUPANO, M. L. Prototipos de liderazgo en población civil y militar. **Interdisciplinaria**, Buenos Aires, Julho 2007. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272007000100003&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 10 Agosto 2014.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict Management. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 889-935.