



Milhões de pessoas estão aprimorando sua capacidade de liderança em jogos para múltiplos participantes na internet. Ferramentas e técnicas ali empregadas vão mudar o estilo de liderar no futuro — e podem tornar esses indivíduos mais eficazes já hoje.

Laboratórios virtuais de LIDERANÇA

Byron Reeves, Thomas W. Malone e Tony O'Driscoll



O CENÁRIO EMPRESARIAL DO FUTURO pode muito bem ser território estrangeiro para o executivo de hoje. Em muitas empresas, a responsabilidade por decisões importantes será distribuída organização afora para permitir que todos reajam rapidamente a mudanças. Boa parte do trabalho será conduzida por equipes globais — formadas em parte por profissionais de fora da empresa, sobre os quais o líder não tem autoridade formal — reunidas para um único projeto e, depois disso, desativadas. A colaboração nesses grupos geograficamente dispersos irá se dar basicamente por via digital, e não pela interação cara a cara.

Como será a liderança num mundo assim — um mundo cujas características já começam a transformar os negócios?

Pedimos ao leitor que deixe o ceticismo de lado por um instante quando afirmamos que as respostas podem ser encontradas na explosão de estações espaciais, nos monstros grotescos e nos guerreiros de armadura que povoam jogos como *Eve Online*, *EverQuest* e *World of Warcraft*. Apesar do cenário de fantasia, esses universos virtuais — que as vezes respondem pela infeliz sigla MMORPGs (*massively multiplayer online role-playing games*) — assemelham-se, sob muitos aspectos, ao ambiente descrito acima. E por isso abrem uma janela para o futuro da liderança no mundo real dos negócios.

É claro que liderar 25 membros de uma guilda num ataque contra o templo de Illidan, o Traidor, nem de longe é o mesmo que comandar uma complexa organização global. Para começar, há um pouco mais em jogo no mundo dos negócios. Mas um game online não deve ser visto como mero passatempo: os mais sofisticados estão para o tradicional videogame assim como a universidade está para a velha escolinha rural. Com efeito, são imensas comunidades virtuais nas quais milhares de jogadores se aliam ou se enfrentam em tempo real, num universo virtual de aspecto tridimensional que segue em evolução mesmo quando o jogador se ausenta.

Os desafios organizacionais e estratégicos enfrentados por jogadores que desempenham o papel de líder são conhecidos: recrutar, avaliar, motivar, recompensar e segurar na equipe indivíduos talentosos e culturalmente distintos; identificar e tirar proveito da vantagem competitiva da organização; analisar múltiplos fluxos de informação (muitas vezes incompleta) em constante mutação para tomar decisões que terão efeito prolongado e de longo alcance. Só que, no jogo virtual, esses desafios de gestão são amplificados, pois a organização precisa ser erguida e sustentada com uma força de trabalho voluntária num ambiente fluido e mediado digitalmente.

Observar como funciona a liderança em jogos online não é tarefa fácil. Para conferir os melhores jogadores em ação é preciso qualificação para participar dos níveis mais avançados do jogo, o que exige de 400 a 500 horas de preparo. Quando a IBM contratou a Seriosity para estudar a liderança em games, a firma usou uma equipe de seis jogadores veteranos — que, juntos, somavam mais de 50 mil horas de experiência — para observar e registrar a atuação de líderes nesse ambiente rafeito. O estudo consumiu oito meses e incluiu entrevistas com mais de uma dezena de jogadores de destaque sobre suas iniciativas de liderança nessa arena. Uma sondagem posterior

na IBM, envolvendo gente com experiência de liderança tanto em jogos como em empresas, veio confirmar parte de nossas conclusões e sugeriu maneiras de aplicar essas descobertas a contextos empresariais do mundo real.

Muitas de nossas conclusões sobre o futuro da liderança empresarial causaram surpresa. Para começar, indivíduos que nunca seriam identificados — nem por eles mesmos — como de "alto potencial", e treinados para postos de gerência na vida real, acabavam assumindo importantes papéis de liderança nos jogos. Ainda mais instigante foi constatar que os

Jogos de fantasia online

Eis uma amostra de jogos online de RPG que podem ajudar o leitor e outros líderes da empresa a melhorar sua capacidade de liderança — de modo divertido.

Número de membros pagantes (até janeiro de 2008) foi obtido em informes de criadores dos jogos ou em estimativas do site mmogchart.com.



World of Warcraft

Blizzard Entertainment

MEMBROS PAGANTES

10 milhões

FUNDAMENTOS Para criar um avatar, jogadores escolhem entre dez "raças" (incluindo anões, orcs e humanos) e nove papéis (como caçador, mago e ladrão).

COMO SE AVANÇA

Participantes formam guildas e se unem para explorar novos lugares e levar a cabo missões complexas.



Eve Online

CCP

MEMBROS PAGANTES 225 mil

FUNDAMENTOS Jogadores participam de competição hipercapitalista entre corporações que lutam no espaço pelo domínio da galáxia.

COMO SE AVANÇA

Para progredir é preciso ganhar dinheiro, e não matar monstros.

casos bem-sucedidos de liderança nesses jogos tinham menos a ver com os atributos individuais do líder do que com o ambiente do game, criado por um programador e realçado pelos próprios participantes. Além disso, certas características desse ambiente — a recompensa imediata pela conclusão satisfatória de um projeto com incentivos não-monetários como pontos pelo empenho e pelo desempenho no jogo, por exemplo — representam mais que mero prenuncio de como a liderança pode evoluir.

A adoção de alguns desses traços característicos do ambiente dos jogos poderia tornar mais fácil liderar as pessoas em empresas do mundo real. A implicação surpreendente é que criar um ambiente de liderança adequado é no mínimo tão importante para a organização quanto eleger os líderes certos.

Uma prévia virtual do futuro da liderança

Jogos online para múltiplos participantes são uma forma de entretenimento cada vez mais popular. São particularmente

instigantes. Segundo certas estimativas, o total de jogadores registrados no mundo todo já passa de 50 milhões. O *World of Warcraft*, sozinho, afirma ter 10 milhões de usuários — gente que paga uma mensalidade de cerca de US\$ 15. Os participantes jogam em média 22 horas por semana, segundo Nick Yee, do Paio Alto Research Center; a idade média dos jogadores é 27 anos e cerca de 85% são homens (para a descrição dos jogos mais populares, veja o quadro "Jogos de fantasia online").

Embora os jogos variem em tema e ambientação, muitos são similares na estrutura: entre 40 e 200 participantes for-



EverQuest

Sony Online Entertainment

MEMBROS PAGANTES 375 mil (inclui *EverQuest II*)

FUNDAMENTOS Neste jogo de fantasia medieval há três tipos de ação: aventura (acúmulo de experiência e pilhagem), transações comerciais com outros jogadores e interação social.

COMO SE AVANÇA

Participantes devem cooperar, e não prejudicar outros jogadores.



Lineage

NCsoft

MEMBROS PAGANTES 2,1 milhões (inclui *Lineage II*)

FUNDAMENTOS Jogo envolve cerco a um castelo. Donos do castelo definem tributação nas cidades e coletam impostos por artigos adquiridos no comércio local.

COMO SE AVANÇA

Vitória no confronto jogador versus jogador é caminho para o sucesso, mas é punido quem mata um jogador que não revida.



Star Wars Galaxies

Sony Online Entertainment

MEMBROS PAGANTES 100 mil

FUNDAMENTOS Inspirado em personagens e na narrativa de Guerra nas Estrelas, o jogo exige que os participantes prestem serviços ligados ao game ou fabriquem produtos úteis — e comercializem esses serviços ou produtos nos planetas do jogo.

COMO SE AVANÇA

Jogadores devem manter a cadeia de suprimento abastecida e atender à demanda de consumo.

mam equipes, ou guildas, que realizam tarefas de dificuldade crescente, por meio das quais o participante adquire habilidades e ferramentas que permitem que avance para o nível seguinte. Membros da equipe podem até se conhecer na vida real, mas em geral a relação nasce no mundo virtual. Na equipe, cada integrante assume responsabilidades e papéis distintos para levar a cabo a missão do grupo. O quadro de participantes está em constante evolução, pois um membro pode se cansar dos colegas ou buscar oportunidades mais atraentes em outros lugares.

invariavelmente, certos indivíduos assumem o papel de definir a direção da equipe e de liderar as atividades, embora a liderança mude com frequência. O líder (ou os líderes) de um grupo, que se especializa no contínuo recrutamento, na criação de sistemas de incentivos e na avaliação dos jogadores, não atua necessariamente como líder de missões ou ataques específicos. Um ataque envolve um subconjunto dos membros da guilda e transcorre numa única sessão.

Os desafios enfrentados por uma guilda podem ser organizacional e estrategicamente complexos: um ataque a uma masmorra no *World of Warcraft*, por exemplo, pode exigir a participação de dezenas de jogadores e durar várias horas. O ambiente competitivo e pautado por metas torna esses jogos muito distintos de outros universos virtuais de imersão como o *Second Life* (para uma comparação entre os dois tipos de ambiente online, veja o quadro "Jogos online versus mundos virtuais sociais").

Jogos online são, obviamente, uma analogia imperfeita com o mundo real dos negócios. Além de haver menos em jogo^ os problemas enfrentados por uma equipe, por mais espinhosos que sejam, são claramente definidos e estruturados. Em vez de ter de identificar e de formular os desafios — elemento central da liderança no mundo dos negócios — o líder de um jogo basicamente planeja e executa táticas para atingir metas determinadas pelo jogo. Nesse sentido, jogos que envolvem diversos participantes guardam mais semelhança com a guerra do que com a administração.

Outra diferença entre o jogo e a realidade é que cada participante atua por meio de um personagem, ou avatar, que adota e personaliza para o jogo — e que facilmente oculta sua identidade verdadeira. Essa possibilidade dá às relações estabelecidas no contexto do jogo um toque único. Estudos em laboratório deixam claro que é alto o investimento emocional dos jogadores em seu avatar. Esse apego, somado à possibilidade de ação por meio de um alter ego, torna a divergência ao mesmo tempo corriqueira e aceitável. Cria-se uma atmosfera de intensa honestidade que, segundo muitos jogadores, aos poucos deixa todos menos avessos a conflitos dentro do grupo.

Ainda assim, nossas descobertas reforçaram a tese inicial de que a liderança exercida em jogos online oferece uma prévia de como será o futuro no mundo dos negócios. Em linhas gerais, pode-se esperar que esse ambiente seja caracterizado por grupos de trabalho fluidos, atividades de trabalho auto-organizadas e colaborativas, e liderança descentralizada e não-hierárquica — como acontece nos jogos. Em termos mais específicos, identificamos várias características da liderança em jogos online que apontam para alguns dos traços que o líder

do futuro terá de exibir para triunfar (jogos online são uma oportunidade de desenvolver não só essas novas habilidades, mas também muitos dos atributos da liderança nos dias atuais; veja o quadro "Simulador de liderança").

Liderança exige rapidez. Uma hora de jogo não é o mesmo que 60 minutos na mesa de trabalho ou numa reunião. Uma ação que levaria semanas ou meses na vida real costuma ser condensada em horas ou até minutos online. Numa batalha do *World of Warcraft* que observamos, por exemplo, uma equipe de dez jogadores, formada às pressas, decidiu quem comandaria a investida, avaliou os pontos fortes e fracos dos oponentes, traçou um plano de ataque e coordenou o papel de cada um na batalha — tudo isso antes de transcorrido um minuto no relógio do jogo.

O ritmo acelerado da liderança traz conseqüências interessantes. A tomada ultraveloz de decisões pode, por vezes, impedir que o grupo chegue a um consenso — tensão que o líder deve administrar com cuidado, em vista da necessidade constante de motivar indivíduos que podem abandonar o barco a seu bel-prazer. A velocidade também implica que as decisões quase sempre se baseiam em informações incompletas e tendem a ser alteradas conforme surgem mais dados.

É pouco provável que o ritmo acelerado dos jogos tão cedo vire a regra no mundo dos negócios — salvo, talvez, em contextos específicos como o de transações financeiras de altíssima velocidade. Contudo, a tomada de decisões em empresas na vida real está em aceleração, graças em parte à disponibilidade quase instantânea de certos tipos de dados (ainda que incompletos). Para seguir o ritmo das rivais, líderes do mundo real precisarão cada vez mais estar preparados e dispostos a agir com base nessas informações sem recorrer a longas pausas para ponderar opções. Terão de estar dispostos a alterar suas decisões em resposta a contingências

e a adotar estratégias iterativas caracterizadas por repetidas correções de rumo; já a cultura corporativa terá de aceitar sem problemas esses ajustes.

Assumir riscos é incentivado. Tentativa e erro exercem um papel importante na realização de tarefas em jogos. Em vez de ser tomado como o fim da carreira, o erro é aceito como antecedente — freqüente e necessário — do sucesso.

Num incidente que observamos no *EverQuest*, sete membros de uma guilda se preparavam para uma nova missão — que envolvia a travessia de um grande lago protegido por uma criatura medonha e hostil. Embora tivessem formulado uma estratégia com base em informações colhidas de antemão, todos pareciam aceitar a alta probabilidade do insucesso, ao menos inicialmente. Depois de uma primeira tentativa, na qual a equipe inteira quase se afogou e teve de bater em retirada, os participantes rapidamente começaram a traçar uma nova estratégia — seguindo o espírito de uma máxima fundamental do jogador (raramente ouvida no mundo dos negócios): "Tentemos de novo".

Naturalmente, os integrantes da equipe assumiram o risco inicial porque sabiam que teriam outra chance: não estavam em jogo nem milhões de dólares em valor ao acionista, nem o ganha-pão de milhares de funcionários. Mas seria equivocado concluir que nada é colocado em risco nesse tipo de empreitada. O fracasso no jogo pode acarretar penalidades severas, que variam de dezenas de horas de planejamento perdidas à perda de privilégios e reputação obtidos a duras penas. Embora os jogadores mais fanáticos não se melindrem com derrotas no curto prazo, que ninguém diga que o fracasso não tem importância no longo prazo. É como disse um veterano: "Ninguém quer ser parte de uma guilda que só apanha".

Assumir riscos com freqüência permite que o jogador pratique a arte de pesar calmamente suas chances em ambientes de incerteza. Enfrentar riscos de forma rotineira e com a cabeça

Jogos online versus mundos virtuais sociais

Universos sociais visualmente tridimensionais — como o *Second Life*, para adultos, e *Club Penguin*, *Webkinz* e *Habbo*, para crianças — são cada vez mais populares. Assim como jogos online para múltiplos participantes, são ambientes virtuais caracterizados pela interação em tempo real entre avatares (personagem virtual que cada participante cria para si próprio) e por economias virtuais na qual participantes compram e, às vezes, vendem ativos virtuais.

Só que, ao contrário de jogos online, universos sociais virtuais não têm uma narrativa estruturada, voltada a uma missão, nem personagens com papéis definidos, nem metas explícitas. Em vez de unir forças para destruir monstros, as pessoas simplesmente fazem coisas junto — vão a um clube com amigos ouvir música ou convidam conhecidos para conhecer a casa que decoraram com artigos comprados em lojas virtuais. Integrantes de um universo social virtual até participam de jogos — e podem ganhar prêmios ou dinheiro para comprar mais bugigangas virtuais —, mas o universo em si não gira em torno das metas do jogo.

Apesar disso, num universo desses sempre há oportunidade para a colaboração — no *Second Life*, moradores virtuais podem trabalhar juntos para construir coisas ou até abrir negócios para a venda de produtos e serviços virtuais — e para o treinamento de líderes, entre outras coisas. É por isso que empresas de toda sorte estão marcando presença no *Second Life* — para explorar as possibilidades ali abertas.

fria será uma habilidade de liderança importante à medida que o mundo dos negócios se torna mais instável e que o sucesso passa a depender mais da inovação do que da execução. Para ajudar a preparar líderes, a organização pode promover uma cultura na qual o fracasso é tolerado. Pode expor os líderes a riscos simulando a estrutura de jogos e desmembrando grandes desafios numa série de pequenos projetos. O fracasso, afinal, é nitidamente mais palatável para o indivíduo e para a organização quando ocorre no nível do projeto, e não em escala maior.

Papéis de liderança em geral são temporários. O aspecto mais extraordinário da liderança em jogos online talvez seja o modo como os líderes naturalmente trocam de papel, ora dirigindo os outros, ora obedecendo a ordens. Em outras palavras, a liderança em jogos é uma tarefa, não uma identidade — é um estado no qual o jogador se encontra temporariamente, e não um traço de personalidade que, tendo despontado, define o indivíduo.

Que não nos entendam mal: em jogos há, sim, astros da liderança. Certas guildas possuem líderes que comandam equipes de cem pessoas por um ano ou mais — uma eternidade nesse novo meio. Assim como nos negócios, jogadores com traquejo interpessoal excepcional são particularmente bons para formar equipes eficazes, delegar responsabilidades e manter o grupo motivado, avançando. Mas não há, no jogo, a *expectativa* de que o papel de liderança dure para sempre. Um indivíduo que hoje comanda uma guilda pode se cansar do estresse e passar as rédeas depois de um mês ou dois. O líder de um ataque sabe que as habilidades e a experiência de outra pessoa podem ser mais adequadas para a missão seguinte. Mesmo durante a frenética atividade de um ataque, o papel de liderança pode ser transferido por conta de mudanças nas condições ou porque o indivíduo responsável não está presente no momento em que é necessário tomar decisões. É importante observar que decisões sobre quem liderará e quem obedecerá costumam ser tomadas organicamente pelo grupo — em geral porque alguém se oferece para liderar — e não por uma instância hierárquica superior.

A expectativa de que a liderança seja temporária traz benefícios e conseqüências. O líder deve ser — e normalmente é — um bom seguidor, pois sua experiência o capacita a entender melhor o que busca realizar a pessoa que está no comando. A freqüente troca de papéis também ajuda a evitar o esgotamento — problema bastante real no ambiente hiperintenso dos jogos online. Uma conseqüência digna de menção é que indivíduos que normalmente não se apresentariam — nem seriam eleitos — para a liderança terminam por assumi-la, às vezes apenas para garantir que uma determinada tarefa seja cumprida. "Minha guilda estava tendo dificuldade para se fundir com outra", contou numa entrevista um rapaz de 27 anos, líder experiente e bem-sucedido de uma guilda. "Quando as coisas não ocorreram conforme o planejado, nosso líder jogou a toalha. Como ninguém se ofereceu para assumir o

comando, me apresentei. Não tinha vontade de liderar, mas sabia que, se não o fizesse, tudo o que havíamos erguido com tanto esforço viria abaixo."

Um indivíduo geralmente reservado que se vê no papel de líder pode surpreender até a si com a própria capacidade. Uma mulher de 46 anos, que não acreditava muito no próprio preparo e foi convocada por amigos para liderar uma guilda, contou: "Sinto que cobrar resultados e me impor agora parecem coisas mais naturais, mesmo na vida real. Foi uma oportunidade incrível de ir além dos meus limites".

O conceito de liderança temporária soa estranho para a maioria das organizações. É comum a empresa identificar futuros líderes ainda no início da carreira. Os poucos eleitos carregam esse rótulo por diferentes cargos, em que geralmente ficam vários anos, à medida que ascendem na hierarquia corporativa. Esse modelo talvez não funcione bem no futuro. A crescente complexidade do ambiente empresarial significa que nenhum líder será especialista em todas as áreas. Além das vantagens óbvias de casar a tarimba específica de um indivíduo com um determinado desafio, encarar a liderança como um estado temporário pode incentivar uma pessoa a se oferecer para liderar e, assim, trazer à luz talentos que haviam passado despercebidos.

Elementos do jogo para facilitar a liderança hoje

A maioria dos tratados sobre seleção e desenvolvimento de líderes se concentra no currículo e nos talentos naturais do indivíduo. Seja a liderança tratada como algo inato, seja como habilidade adquirida mediante treinamento, a premissa é que a qualificação reside no indivíduo,

Nosso estudo sugere uma idéia incrivelmente distinta: talvez o que importe mesmo seja o ambiente certo — seja o líder quem for. Esse conceito, que pelo que sabemos está ausente da literatura acadêmica e profissional sobre liderança, não era algo que pretendíamos provar com nossa análise. A idéia veio de jogadores experientes da equipe de pesquisa, que se mostravam surpresos com nossa preocupação inicial sobre atributos individuais dos líderes dos jogos. "Se o que querem é uma liderança melhor, por que não mudam o jogo, em vez de mudar os líderes?", perguntavam.

Tratamos, então, de buscar aspectos específicos do ambiente de jogos que pudessem aprimorar a liderança em empresas e outros cenários da vida real. Identificamos pelo menos dois atributos de um jogo que, acreditamos, facilitam e acentuam a liderança: incentivos não-monetários fundados na economia virtual do jogo e hipertransparência de um amplo espectro de informação, incluindo dados sobre capacidade e desempenho de cada jogador. Esses dois elementos — juntamente com a rica combinação de texto, áudio e comunicação visual encontrada nos jogos — contribuem para que o líder seja eficaz. Um jogador sabe exatamente o que devia estar fazendo e, em grande medida, conta com os instrumentos de que necessita para se gerenciar. Esse dado sugere que as empresas podem

se beneficiar ao transpor, de maneira criteriosa, aspectos de jogos online para o ambiente de trabalho para aumentar a qualidade da liderança — não no futuro, mas agora.

Incentivos não-monetários. No jogo, um líder enfrenta importantes desafios motivacionais. Convencer dezenas de participantes do mundo todo a deixar de lado o que estão fazendo na vida real e se apresentar online em determinado horário para participar de um ataque que pode durar horas é um exemplo. Como motivar esses jogadores para que contribuam com seu tempo e suas habilidades para uma atividade coordenada que beneficia o grupo como um todo?

O líder é auxiliado por uma série de sofisticados mecanismos de incentivo — alguns deles embutidos no jogo pelo programador, muitos outros criados e burilados pelos próprios líderes — que premiam o desempenho individual de cada jogador, bem como sua contribuição e seu comprometimento com a equipe. Os incentivos podem ser tanto de curto prazo (às vezes, imediatos) como de longo prazo.

Observamos um líder que dava um bônus (conhecido em muitos jogos pela sigla DKP, ou pontos por matar dragões) a grupos de ataque cujo desempenho atingisse novos níveis. Muitas vezes, o líder conseguia fazer essa oferta em meio à batalha — "Tenho aqui mais quatro DKPs para quem limpar a masmorra em menos de três horas!" —, pois o jogo permitia o monitoramento contínuo da atuação de cada indivíduo durante a missão. A imediatez do incentivo o tornava especialmente persuasivo. O líder também usava sistemas de incentivo para estimular o esforço sustentado: anunciou, por exemplo, que os jogadores receberiam DKPs adicionais pela extração da matéria-prima de que o grupo necessitaria para preparar um ataque, levando, assim, os mineradores da guilda a realizar uma tarefa que consome dias de trabalho e que, em geral, é enfadonha.

Alguns dos mecanismos de incentivo mais sofisticados e populares são aqueles usados para distribuir o produto da pilhagem depois de um ataque triunfal. O líder precisa de um meio para dividir entre os participantes o que, às vezes, se resume a meia dúzia de itens, nem sempre divisíveis — o machado de Gronn Lords, por exemplo, ou o elmo do inimigo derrotado. Uma saída é fazer um leilão em que os membros da equipe dão lances usando os DKPs que acumularam pela participação e pelo desempenho heste ou em outros ataques.

Observar um administrador de DKPs conduzindo um leilão pode provocar risos em quem não é jogador: "Muito bem, está aberto o leilão das Calças de Escamas de Salamandra". Mas o sistema de recompensa pode envolver algoritmos sofisticados, que medem a contribuição do indivíduo, incluindo assiduidade e qualidade da participação, como parte do processo coletivo. O total de DKPs de cada membro é divulgado e atualizado — muitas vezes de modo automático, por meio de um software do próprio jogo ou um plug-in — no site da guilda.

Um sistema de pontos como o de DKPs, usado pelo líder para motivar os membros da equipe, é também parte de uma economia maior do jogo. Participantes usam moedas "sinté-

Simulador de liderança

Líderes de jogos online atuam num contexto que pode bem prenunciar o ambiente de negócios do futuro. Mas, ao contrário dos dragões que enfrentam, não são criaturas esquisitas, distintas de nós. Na verdade, têm muitas das habilidades de líderes de sucesso na vida real: sabem decifrar situações ambíguas, transformar estratégia em ação, levar equipes diversificadas a colaborar e por aí vai.

Em suma, o jogo online pode ser um simulador informal, mas realista, para treinamento de lideranças hoje. Uma empresa poderia integrar esses jogos em seus programas de formação de líderes para cultivar traços menos tangíveis da liderança, em complemento a instrumentos de simulação que enfatizam capacidades mais concretas, analíticas. Seria bom não só para o indivíduo, mas também para a equipe — que poderia usar o jogo para provar várias estruturas de liderança para o grupo.

O que não falta no jogo são oportunidades para a prática da liderança. Devido ao ritmo da ação, é comum o líder tomar centenas de decisões estratégicas numa hora de jogo. As consequências relativamente brandas do erro permitem que o jogador prove uma série de técnicas de liderança.

E a natureza temporária de muitos papéis de liderança dá ao indivíduo que costuma seguir ordens na vida real a chance de sentir na pele o que é liderar.

Líderes de jogos costumam comentar os paralelos entre fantasia e realidade. "A meu ver, o que mais se assemelha a liderar uma guilda com 80 integrantes é administrar uma empresa de médio porte", diz um líder do *World of Warcraft*, ex-oficial do exército americano com mestrado em gestão de RH. "É preciso alocar recursos, criar um sistema de remuneração equilibrado para os funcionários, manter-se à frente da concorrência, garantir o crescimento e manter todo mundo feliz e produtivo — e ao mesmo tempo cuidar de vários outros detalhes do dia-a-dia. No final, trabalhava para o sucesso de nossa guilda quase 60 horas por semana — liderando ataques, mas também respondendo e-mails e tirando dúvidas de integrantes da equipe, burilando as diretrizes da guilda e atualizando os quadros e a pontuação de todos. Sai dali orgulhoso de minha capacidade de administrar tanta gente distinta e ainda conseguir cumprir a meta final do jogo, mas fiquei exaurido emocional e fisicamente. É um trabalho duro."

ticas", como pepitas de ouro virtuais, para comprar e vender, entre si, itens de valor — de armas a informações, passando por acordos de colaboração em determinada tarefa (os jogadores também podem usar moedas do mundo real para adquirir itens de valor, como certas habilidades ou ferramentas conquistadas durante o jogo, em inúmeros sites de leilão. Uma das tarefas do líder ao montar uma equipe é identificar jogadores que tentaram "comprar" um certo nível de proficiência).

Sistemas de incentivo usados pelo líder afetam a motivação de várias maneiras. Dividir o que foi conquistado numa missão imediatamente após sua conclusão — ou, eventualmente, premiar alguém mesmo durante a batalha — cria uma conexão forte entre esforço e recompensa. Além disso, sistemas de DKPs permitem que o indivíduo saiba com antecedência o que poderá receber se a equipe triunfar (mais DKPs significa mais acesso aos itens pilhados), aumentando o estímulo para que trabalhe junto à equipe. Mesmo quando está claro que não haverá divisão do espólio de um ataque, os jogadores sabem que sua participação renderá pontos para uso futuro. Por último, como a recompensa individual se baseia em dados de desempenho objetivos, que podem ser automaticamente coletados e processados — e divulgados em tempo real —, o sistema de recompensa geralmente é visto como justo.

Naturalmente, não é fácil quantificar, monitorar e recompensar de modo tão preciso a contribuição que cada pessoa dá para uma equipe transfuncional na empresa — não tanto quanto a contribuição de um jogador para sua guilda. Ainda assim, cremos que incentivos inspirados em jogos poderiam aumentar sensivelmente a eficácia da liderança em organizações empresariais. Uma empresa pode criar maneiras de encurtar o tempo entre a obtenção de resultados positivos e a compensação monetária para quem contribuiu para o bom desempenho. Em vez de receber um bônus no fim do ano, por exemplo, a pessoa poderia ser premiada pela contribuição feita a um projeto logo ao final deste — perspectiva que provavelmente galvanizaria os esforços de todos. Além disso, antes do lançamento de um projeto coletivo, como uma campanha prolongada de vendas cruzadas, as pessoas poderiam receber um detalhamento de como a recompensa pelo sucesso seria dividida.

Uma das mensagens mais fortes sobre o tema é que incentivos que envolvem moedas sintéticas guardam enorme valor. Como observou o economista Edward Castronova, da Indiana University, toda economia sempre foi um jogo — jogo no

qual a moeda serve de mecanismo para medir o sucesso e o fracasso. Um jogo online vem mostrar, além disso, que as pessoas dão muito valor a perdas e ganhos virtuais, mesmo que a moeda envolvida não possa ser trocada por dinheiro de verdade. Essa realidade abre novas perspectivas para se pensar sobre incentivos em empresas, incluindo o modo como documentamos e avaliamos a contribuição de cada indivíduo para empreitadas do grupo.

Um obstáculo importante à atuação grupai em empresas é não saber se cada um receberá o crédito pelo aporte de informações úteis, principalmente quando se trata de trabalho digital que pode ser facilmente passado adiante ou utilizado para outros fins depois de disseminado na organização. Um exemplo seriam as observações que um profissional pode fazer via e-mail e que terminam num documento distribuído por toda a empresa. Um sistema de moeda virtual que identificasse a fonte da informação digital e rastreasse seu uso subsequente poderia garantir o devido crédito ao autor — reconhecimento formal ou alguma recompensa mais tangível — quando esses dados fossem encaminhados, reutilizados ou citados. Seria um grande incentivo à partilha de informações.

Incentivos virtuais também afetam a comunicação digital de outras maneiras. Num estudo feito numa empresa do ranking *Fortune* 100 sobre métodos para reduzir a sobrecarga de informação, os funcionários recebiam uma quantidade de moeda virtual que podiam usar para indicar a importância relativa dos e-mails que enviavam. Anexar um alto volume da escassa moeda atraía a atenção para a mensagem em questão e até servia de mecanismo de feedback: alguém me manda um e-mail avaliado em 100 unidades e, em resposta, envio um no valor de 200 unidades, dando ao remetente um crédito de 100 unidades para confirmar a utilidade da informação que enviou. Uma experiência mostrou que a moeda, como sinalizador da relevância da informação, influenciava até a rapidez com que as pessoas abriam e liam cada mensagem na caixa postal. Outros elementos típicos de jogos foram testados: a possibilidade de ganhar "distintivos digitais" visíveis por uma comunicação mais eficiente ajudou a reduzir o volume de e-mails desnecessários.

Hipertransparência da **informação**. Ambientes de jogos tornam uma vasta quantidade de informações, convenientemente organizadas em painéis de dados, imediatamente visível não apenas para os líderes, mas para a equipe toda. A informação inclui estatísticas detalhadas do desempenho



O líder precisa de um meio para dividir entre os participantes meia dúzia de itens nem sempre divisíveis — o machado de Gronn Lords, por exemplo.



Quase metade dos gerentes da IBM com experiência em jogos online para vários participantes disse que atuar como líder num jogo havia melhorado seu poder de liderar na vida real.

individual e coletivo, relatórios das operações em tempo real e fatos relevantes sobre a qualificação e o histórico de desempenho dos jogadores. Com isso tudo, é mais fácil liderar.

Atualizações em tempo real sobre uma missão ajudam o líder a definir uma estratégia no calor da hora. Dados sobre cada jogador permitem ao líder identificar rapidamente os membros da guilda dotados da qualificação e das armas necessárias para o ataque em pauta e atribuir a cada um o papel adequado. Como dissemos ao mencionar os incentivos, o registro transparente e quantitativo dos pontos, que rege a distribuição de recompensas e a atribuição de papéis, leva o jogador a considerar o sistema justo e a encampar as metas do líder. A maioria dos jogos é, de fato, uma meritocracia: a chance de que alguém receba tratamento preferencial simplesmente por ser amigo do chefe é relativamente baixa.

Um painel desses dá um retrato tanto da situação como de funções de comunicação dentro de uma mesma interface. São densamente preenchidos com dados e geralmente ocupam uma única janela de computador, o que elimina a necessidade de abrir vários programas. Sempre visível durante o jogo, o painel permite que o líder acompanhe a narrativa do jogo ao mesmo tempo que obtém as informações necessárias sobre os jogadores e passa instruções para o grupo. Ao contrário de um painel corporativo, presente em apenas meia dúzia de computadores na matriz e acessível apenas à alta equipe executiva, esses painéis de jogos pessoais e dinâmicos dão ao pessoal em campo acesso imediato à informação. Isso, por sua vez, permite que o jogador aja sem precisar de instruções do líder da guilda. Além disso, a informação possibilita ao jogador desempenhar papéis temporários de liderança, conforme necessário. Em muitos trechos de nossos vídeos, vemos três ou quatro pessoas dando ordens à equipe durante um ataque, assumindo a liderança de modo breve e improvisado, como num grupo de jazz.

A maioria das empresas do mundo real já busca registrar e integrar informações em tempo real sobre pessoas, atividades e resultados. Certamente, o conceito de um superpainel que sintetizasse e exibisse todos os indicadores importantes da empresa no momento é algo há muito desejado pela presidência, embora encaixar tudo numa única tela talvez seja difícil. Uma questão mais importante é saber se o líder sairia ganhando ao renunciar ao controle de parte dessa informação para que os funcionários tenham instrumentos melhores para tomar de-

cisões por conta própria e para gerar, dentro do grupo, idéias que nunca ocorreriam a um líder isolado.

Um tipo de informação contida em jogos que poderia ser particularmente útil para empresas são os dados detalhados sobre cada jogador. Ao contrário da ficha do empregado, que é relativamente estática e dá um instantâneo da experiência passada e da formação de uma pessoa, os dados dos jogadores são constante e automaticamente atualizados. Essas informações formam uma espécie de *streaming vídeo* do currículo de um jogador, incluindo dados sobre sua condição atual. Essa abordagem ao cadastro do pessoal pode alterar o modo como gerentes e subordinados interagem. O perfil de um funcionário pode incluir uma série de informações fornecidas voluntariamente sobre suas habilidades informais e gostos pessoais, e que poderiam ser armazenadas num banco de dados aberto. Quem estivesse atrás de um gerente de vendas na Tailândia poderia achar, por exemplo, um executivo casado com uma tailandesa (cujo conhecimento local ajudaria o gerente a ser mais eficaz) ou que sonhe em morar no país (o que poderia tornar a possibilidade mais estimulante).

Mas mesmo essa ferramenta careceria do dinamismo encontrado no perfil dos jogadores. Imaginemos, por exemplo, um sistema em que todas as ações e interações são, com autorização do funcionário, automaticamente rotuladas e integradas a uma nuvem de tags pessoal — um esquema visual dos contatos, atividades e idéias do funcionário. Para um líder que está montando uma equipe num ambiente em constante evolução, esse retrato composto e em tempo real de um indivíduo provavelmente será mais relevante do que um certificado formal do domínio que o profissional possa ter de um conjunto de habilidades rigidamente definidas — e possivelmente ultrapassadas.

O futuro chegou

Ainda que aceite o argumento de que elementos de jogos podem tornar mais fácil a liderança, a maioria dos dirigentes empresariais seguirá duvidando que uma empresa possa adotá-los — salvo, é claro, se esses líderes já tiverem participado de jogos online para múltiplos jogadores.

Para observar a reação de gerentes que freqüentam regularmente esses laboratórios de liderança virtual e, depois, retornam ao mundo dos negócios, a IBM entrevistou 135 de

seus funcionários que haviam liderado equipes na empresa e que também tinham sido líderes ou membros de guildas em jogos online. Na maioria dos casos, esses indivíduos afirmaram que os jogos eram surpreendentemente relevantes para suas atividades profissionais. Um total de 75% dos entrevistados responderam que fatores ambientais de jogos para múltiplos participantes poderiam ser usados para aumentar a eficácia da liderança numa empresa global. Quase 50% disseram que o jogo já havia melhorado seu poder de liderar no mundo real, especialmente na gestão de equipes cujos integrantes não estavam sob sua autoridade formal.

Muitos disseram, porém, que a adoção em larga escala das abordagens à liderança encontradas em jogos online exigiria mudanças na cultura da maioria das organizações. A incapacidade de atingir uma meta na primeira tentativa geralmente é vista como experiência de aprendizagem no contexto dos jogos. Depois disso, o jogador "tenta de novo, com novos conhecimentos", segundo um dos entrevistados. Há um alto contraste com o que se vê no mundo empresarial, onde "tentar de novo é difícil", completou.

Mas os jogos, e a geração que cresceu imersa nesse ambiente, podem acabar catalisando mudanças no tipo de liderança exercida em ambientes empresariais. Essa nova leva de trabalhadores trará consigo — primeiramente como seguidores, depois como líderes — noções aprendidas em jogos sobre os melhores métodos de liderança.

No final, o local de trabalho inteiro poderia ficar mais parecido com um jogo — com interfaces inspiradas em games transformadas em sistemas operacionais tridimensionais para o "trabalho sério". Isso acentuaria não só a liderança, mas toda sorte de colaboração e inovação. No mínimo, ambientes e técnicas viabilizados pela onda digital poderiam aumentar a produtividade ao tornar vários aspectos do trabalho mais simples, menos enfadonhos e — por que não? — mais divertidos. Não seria, necessariamente, algo ruim.

Byron Reeves (reeves@stanford.edu) é titular da cátedra Paul C. Edwards Professor of Communication na Stanford University, nos EUA, e co-fundador da Seriousity, empresa americana que desenvolve software e serviços inspirados em jogos online.

Thomas W. Malone (malone@mit.edu) é titular da cátedra Patrick J. McGovern Professor of Management na Sloan School of Management (MIT), também nos EUA; é integrante do conselho da Seriousity e co-autor de "Em louvor ao líder incompleto" (HBR Fevereiro 2007). **Tony O'Driscoll** (tmodrisc@ncsu.edu) é professor de prática administrativa, inovação e empreendedorismo na Jenkins Graduate School of Management (North Carolina State University); foi membro da equipe de liderança do projeto On Demand Learning, da IBM.

Reprint R0805C-P

Para pedidos, veja página 33.

