

## **OS ESTAGIÁRIOS: CONSTRUINDO A LIDERANÇA EM EQUIPE**

### **THE TRAINEES: BUILDING TEAM LEADERSHIP**

Jéssica Pereira da Silva, Elisabeth Cavalcante dos Santos\*

Submissão em 26/06/2018; Revisões requeridas: 27/06/2018; Aprovação em 28/06/2018

#### **RESUMO**

Este caso para ensino foi desenvolvido a partir do filme Os Estagiários, lançado em 30 de agosto de 2013 nos cinemas Brasileiros, cuja trama explora os dilemas de Billy e Nick, dois amigos em processo de seleção de estágio na empresa Google. O caso se destina a estudantes do curso da graduação em Administração, que estejam cursando as disciplinas de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional e Liderança. A proposta do texto é incitar discussão acerca da importância da liderança, e de como esta pode ser compreendida a partir das principais abordagens teóricas sobre o tema. Nesse sentido, as questões para ensino apresentadas pretendem fazer com que os estudantes consigam identificar a figura do líder, bem como suas principais características.

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Liderança; Estagiários; Equipe.

#### **ABSTRACT**

This case for teaching was developed from the movie The Trainees, released on August 30, 2013 in Brazilian cinemas, whose plot explores the dilemmas of Billy and Nick, two friends in the process of selecting trainees at Google. The case is intended for undergraduate students in Business Administration who are studying the disciplines of People Management Organizational Behavior and Leadership. The proposal of the text is to stimulate discussion about the importance of leadership, and how it can be understood from the main theoretical approaches on the subject. In this sense, the questions for teaching presented are intended to enable students to identify the figure of the leader, as well as its main characteristics.

#### **KEYWORDS**

Leadership; Trainees; Team.

#### **DE VENDEDORES A ESTAGIÁRIOS DO GOOGLE**

Billy e Nick trabalharam durante anos como vendedores numa empresa de relógios de luxo, localizada numa grande metrópole. O companheirismo criado no trabalho deu origem a uma sólida amizade entre eles, que passaram a compartilhar experiências diversas, principalmente aquelas relacionadas às vendas. Dessa forma, ambos costumavam realizar as vendas juntos, pois um acabava auxiliando o outro na conquista do cliente.

Num dia comum de trabalho, Billy e Nick foram em busca de mais uma venda. No decorrer da conversa com o cliente, falaram sobre coisas que as pessoas buscam como o amor e o sucesso, e a única coisa que as pessoas não conseguem mais ter em grande quantidade: o tempo. Por terem feito uma pesquisa e estudo sobre a vida do cliente, perguntaram sobre as atividades esportivas desempenhada por sua filha e interligaram a conversa com a necessidade do produto, articulando a tão desejada venda. Entretanto, ao longo da conversa, acabaram descobrindo pelo próprio cliente que a empresa de relógios da qual faziam parte havia fechado, por não se adaptar ao novo mercado de tecnologia, que lançou no mercado computadores, telefones celulares etc., sendo inútil o uso de relógios.

Billy e Nick, apesar da frustração por estarem desempregados após tanto tempo atuando no mercado, decidiram buscar um novo emprego. Ambos estavam na faixa dos quarenta anos, e tinham ampla experiência como vendedores, logo, acreditaram que conseguir um novo trabalho não seria tão difícil.

Billy, ainda que não simpatizando muito com as mídias digitais, decidiu pesquisar alguns empregos na área de vendas na internet. A princípio sua busca não teve êxito, até o momento em que Billy observou a palavra Google embaixo do campo de pesquisa, e imaginou que ali poderia haver uma oportunidade de emprego. Ele então digitou nome da empresa no campo de pesquisa e comprovou que seu pensamento estava correto. Conseguiu uma entrevista para um estágio no Google, e obviamente, para seu companheiro Nick também. No processo de inscrição foi claramente descrito que o estágio era somente para universitários, e Billy rapidamente se matriculou, e matriculou Nick, em uma universidade online.

A entrevista foi online, ambos optam por fazerem a entrevista em uma biblioteca mais próxima, pois o computador deles não tinha *webcam*. Durante a entrevista o entrevistador perguntou: - Vocês foram encolhidos ao tamanho de uma moeda e caem dentro de um liquidificador. O quê vocês fariam?

Billy e Nick questionaram o entrevistador, e pouco a pouco foram desenvolvendo uma reflexão sobre o assunto, e acabaram criando uma vantagem em torno dessa pergunta, como bons vendedores que eram:

Billy: - A questão não é sair do liquidificador, é o que acontece depois, essa é a questão.

Nick: - Estávamos num liquidificador, perdemos nossos empregos, tínhamos desistido. Então acho que já respondemos a pergunta quando aceitamos a entrevista, conseguimos sair e aqui estamos.

Billy: - Se quiserem realmente saber o que acontece com dois caras quando saem de um liquidificador, dê-nos uma chance e verão o que acontece.

Dito isso, Billy e Nick passaram na entrevista, e a partir deste momento, passaram a ser avaliados por uma equipe de gestores do Google, que decidiriam se eles seriam classificados e convocados para as etapas do estágio que envolvia conseguir o emprego final.

**Figura 1 - Billy e Nick sendo entrevistados**



**Fonte:** Google Imagens

Ambos foram, então, convidados a se instalarem na sede do Google. Billy e Nick chegaram à empresa e, apesar de suas experiências de vida e vendas, ficaram surpresos com o *design* e tecnologia da organização. No prédio, eles se depararam com muitos jovens, bastante familiarizados com as tecnologias e as mídias digitais.

Conseguiria o emprego a equipe que obtivesse uma maior pontuação durante as etapas do estágio. No primeiro dia de estágio no Google, Billy e Nick já demonstraram ideias opostas aos demais candidatos enquanto respondiam a um conjunto de perguntas e respostas sobre as políticas de comportamento que os candidatos deveriam cumprir durante as etapas do estágio, como por exemplo, namorar um/uma colega estagiário(a).

No segundo dia, aconteceu a formação das equipes. As equipes foram se formando, e Billy, Nick, e outros três jovens foram ficando para trás. Um dos gerentes infiltrado do Google (Lyle), que também ficou sem grupo, e percebendo essa exclusão por parte dos demais estudantes presentes, decidiu formar uma equipe com eles, Stewart, Yo-Yo, Neham, Billy e Nick. Após convidá-los para constituírem a equipe, Lyle reuniu o grupo em uma sala para uma reunião de apresentação. Os desafios logo apareceram. Cada

jovem possuía uma ideologia e um talento inconfundível, mas a equipe parecia não falar a mesma língua. Billy e Nick foram tratados com muita hostilidade pelos jovens:

Stewart: -Dois quintos da nossa equipe são formados por dois velhos que não sabem de nada.

Neham: -Estou muito feliz por ter dois cavalheiros maduros na equipe, mas para este teste suas habilidades não são muito relevantes aqui neste milênio, então fiquem de fora. Faremos esse lance sozinhos.

Nick acalmou a situação dizendo que estava adorando os atritos e que, apesar do que pensavam os demais da equipe, ele e Billy também estavam ali por um sonho. Lyle então tentou intitular a equipe de “Equipe Lyle”, mas seus companheiros não demonstraram nenhum interesse sobre o assunto. Desenvolver um espírito de equipe nesse grupo informal foi a primeira tarefa que Billy precisou desenvolver no decorrer desse estágio.

A primeira prova com as equipes já formadas consistia em encontrar uma senha de um aplicativo, e posteriormente seu erro. Apesar de usarem o termo “equipe”, o grupo parecia desconexo. Como não entendiam muito das mídias digitais, todos os esforços de Billy e Nick para ajudar a encontrar a senha foram em vão. Seus companheiros de equipe entenderam que eles estavam atrapalhando, e por isso decidiram afastá-los dessa tarefa, até que eles, sem a ajuda de Billy e Nick, conseguissem encontrar a senha e vencer a prova. No entanto, os integrantes continuaram a se desentender e não conseguiram vencer a primeira prova. Percebendo que foram enganados, Billy e Nick tentaram se aproximar do grupo novamente.

Billy: - Muito obrigado pessoal, foi um grande espírito de equipe.

YoYo: - Desculpa, eu acho que não tem espaço suficiente para vocês aqui.

A segunda prova em equipe foi um jogo de quadribol. O primeiro tempo do jogo foi extremamente ruim, eles pareciam não se conhecerem, não possuem interação, comunicação, visão da prova e da equipe.

Durante o intervalo do segundo tempo, Billy reuniu a equipe fazendo um círculo.

Stewart: - Nossa equipe é uma piada.

Nick imediatamente responde: - Precisamos colocar a cabeça no lugar e acreditar.

Nesse momento, Billy começou a contar a história da garota Alex, do filme *Flashdance*.

Billy: - Isso me lembra uma garota que teve que colocar a cabeça no lugar e acreditar. Uma garota de uma cidade do aço, que tinha o sonho de dançar. Ninguém acreditava nela. Mas ela acreditava em si mesma.

Stewart: - Está falando de *Flashdance*, o filme dos anos 80?

Billy: - Sim. As chances eram mínimas para Alex, e sabem como ela superou essas chances? Acreditando em si mesma [...] Vocês precisam acreditar em si mesmos, acreditarem uns nos outros!

A partir disso, os integrantes da equipe foram começando a conectarem-se uns com os outros, e pela primeira vez se comunicam como uma equipe. Montaram uma estratégia de jogo, na qual cada um faria sua parte em conexão com o outro. Conseguiram sair de uma pontuação 0 para 70 pontos, empatando com o grupo de maior pontuação liderado por um jovem extremamente competitivo, Graham.

O jogo terminou, eles não venceram, pois Graham deu um soco em um dos integrantes de sua equipe, criando uma suposta lesão. O juiz foi distraído atendendo o jogador machucado e não percebeu quando Graham cometeu falta em Billy, que estava a um passo da vitória. Graham derrubou Billy violentamente e venceu a prova. O grupo ficou cabisbaixo ao fim do jogo. Yo-Yo começou a se cobrar agressivamente, puxando pelos de sua sobrelanceira direita.

Billy: - Pare com isso Yo-Yo, deram o melhor de si hoje. Foi a primeira vez que estivemos unidos como uma equipe.

Após a partida, já era visível uma harmonia entre eles. O grupo agora se comunicava como uma equipe, um respeitando o tempo e as limitações do outro. O próximo desafio foi a criação de um aplicativo, que deveria ser inovador, diferente dos demais já lançados no mercado, como o *Instagram*. Ganhou a prova a equipe que tivesse seu aplicativo com maior número de *download*. A equipe se reuniu novamente na sala, Billy começou a falar suas ideias para o aplicativo, e Stewart logo o corrigiu por ele ter pronunciado a palavra *on-line* errada. Lyle também corrigiu Billy quando ele pronunciou palavra errada novamente.

Graham mandou uma mensagem através de um vídeo, informando que sua equipe já havia criado o aplicativo, e que ele já estava sendo baixado.

Neham: - Ótimo, vamos perder mais um desafio, não conseguiremos essas vagas e nossas vidas estarão arruinadas.

Billy: - Sua vida não estará arruinada, você tem vinte e um anos. Tem toda a vida pela frente.

Stewart:- Você sabe o que é ter vinte e um anos hoje em dia? Um quarto dos jovens que saem da faculdade não conseguem emprego.

YoYo: - É uma estatística correta. A minha mãe disse que você pode dar duro, fazer uma faculdade, mas não existe mais garantia.

Foto 2-Segundo tempo da partida



Fonte: Google Imagens

Quando os conflitos pareciam ressurgir, Billy decidiu tirar seus companheiros da zona de conforto, uma vez que só pensavam na tarefa, em programas, aplicativos, estresse e possíveis perdas das etapas futuras.

Billy: -Tá legal, já chega, levantem, vamos sair.

YoYo: -Temos trabalho a fazer.

Nick: -Vamos levar vocês para sair, vamos arejar nossas cabeças. A gente tem que se unir como uma equipe.

Sendo assim, juntamente com Nick, Billy organizou um passeio pela cidade. O objetivo do passeio era permitir que os jovens fossem além de seus limites e que se permitissem algo a mais. O objetivo foi bem sucedido, pois durante o passeio, eles estiveram em um bar e em um clube de *strippers*, muitos deles, pela primeira vez. Beberam, dançaram, conversaram sobre seus problemas pessoais, dificuldades, anseios, e valores em comum foram então aparecendo.

O sentimento de satisfação e segurança foi criado. No retorno para a sede do Google, eles deram uma pausa em uma espécie de cais, para observarem a vista. Nick começou uma conversa com Stewart, Billy com Neham, Yo-Yo deitou em um pilar sozinho, e Lyle, bêbado, tentou mandar uma mensagem para uma dançarina do clube de *strippers*. Surgiu então a ideia do aplicativo. Nick sugeriu um aplicativo que funcionasse como uma espécie de proteção de si mesmo, com uma pergunta difícil que impossibilitaria uma pessoa bêbada de mandar uma foto, uma mensagem ou um e-mail indesejado. O aplicativo então foi criado e obteve o maior número de *download*. A equipe venceu a prova, e a maneira como eles se organizavam e interagiam, foi ficando mais sólida.

Foto 3 - Equipe saindo da festa



Fonte: Google Imagens



A equipe seguiu vencendo os próximos desafios. Billy e Nick caminhavam pelo corredor conversando animados, quando o celular de Billy tocou. Eles olham um para o outro sem acreditar. Na linha, estava Sammy, o antigo chefe dos dois. Billy colocou o celular no viva-voz.

Sammy:- Billy, como vai o desemprego? Quero que os dois voltem a trabalhar para mim. Scooter motorizadas meus amigos, vocês começam nos lares dos idosos.

Billy:- Nós já temos um emprego, somos estagiários do Google.

Sammy:- Estagiários? Vocês são vendedores. É um emprego de vendas.

Billy: - Já tivemos vários empregos, estamos tentando construir um futuro aqui.

Billy desligou o telefone e seguiu seu caminho sorridente com Nick. Eles se sentiam finalmente animados e confiantes, pois estavam conquistando espaço no Google, o que não agradou a concorrência, especificamente Graham, o líder que na segunda prova (no jogo de quadribol) enganou o juiz forjando uma lesão em um de seus companheiros da equipe e bruscamente derrubando Billy no chão, bem no momento de finalização da prova. Graham, já tendo observado as ações de liderança de Billy, decidiu investigar toda a sua história de vida, seu passado, trabalhos anteriores e vida pessoal. Com as informações em mãos, foi em busca de persuadir Billy.

Graham: - Estive observando você [...] a sua companhia foi fechada, a sua casa foi a leilão, a sua pontuação de crédito é negativa. Você até tenta, eu admito, mas as coisas nunca dão certo pra você, então eu poderia gastar minha energia tentando te derrotar, mas parece que se eu der um tempo, você sempre encontra um jeito de falhar.

Billy não conseguiu responder as ofensivas de Graham após ele ter dito isso, e ficou abalado e desanimado consigo mesmo depois dessa conversa.

O novo desafio imposto às equipes foi na assistência do Google. Os candidatos seriam testados durante todo um processo de prestação de assistência ao cliente, etapa esta que era uma combinação da relação com os clientes e conhecimento dos produtos ofertados. Billy começou a ter dificuldades para aprender os conceitos do *Gmail*, pois foi encarregado do suporte técnico do mesmo. Após alguns dias de estudo, Billy acreditava estar preparado, contudo ainda estava temeroso pela pressão exercida pela concorrência.

O representante do Google, antes de iniciar a prova, deixou bem claro o que cada integrante do grupo deveria realizar, caso contrário a equipe seria desclassificada. Informou ainda que cada integrante das equipes teria uma conta criada, que armazenaria a quantidade de ligações atendidas. A instrução era que eles deveriam clicar no ícone azul dessa conta na tela do computador para gravar as ligações. Billy, preocupado em não errar os conceitos, deixou a informação passar despercebida.

A prova começou. Billy e Nick, que eram ótimos vendedores, começaram a atender um grande número de ligações, assim como os demais integrantes da equipe. Passada uma hora, a prova terminou e chegou o momento de contabilizar o número de ligações que cada equipe conseguiu. O representante pediu para os integrantes das equipes clicarem no botão azul para enviar os arquivos, e nesse momento perceberam que Billy esqueceu de clicar no botão para gravar as ligações, ou seja, elas não foram contabilizadas. De acordo com a regra, se um integrante não tivesse realizado a prova, a equipe seria automaticamente desclassificada.

Billy e seu grupo pareciam não acreditarem no que estava acontecendo. Eles perderam a prova por falta de atenção de Billy. A concorrência mais uma vez pressionou com ironia:

Graham: - Billy o que você fez? Mas eu me sinto mal por vocês do grupo...mereciam algo melhor.

O grupo estava decepcionado. Todos saíram da sala em silêncio e se dirigiram para a sala onde costumavam se reunir. Eles começaram a conversar entre si, apontando o erro de Billy.

Neham: - Fomos os melhores em números de ligações.

Nick: - Fomos sim, mas isso foi só um tropeço. Nick tenta argumentar em favor de Billy.

Stewart: - Não Nick, o Billy é um cara legal, mas hoje ele acabou com a nossa equipe.

Nesse momento Billy entrou na sala e ouviu as palavras de Stewart.

Billy: - Ele tem razão Nick. Eu só passei aqui para dizer, que eu realmente tentei o meu melhor. Que o erro de hoje é totalmente minha culpa. E o Graham estava certo quando disse que vocês merecem alguém melhor na equipe. Sinto muito. Billy sai da sala, e da sede do Google.

Chega o momento da prova final. O desafio imposto às equipes foi vender os serviços de divulgação para uma empresa que ainda não tivesse seu produto anunciado pelo Google. Quanto maior fosse a empresa, em termos de tempo no mercado, maior seria a venda.

A equipe seguiu então buscando empresas que quisessem anunciar seu produto no Google. Eles tentaram vender os serviços para uma pizzaria de renome na cidade, pois era uma das mais tradicionais na região. Contudo, os donos da pizzaria se mostraram relutantes. O tempo da prova estava acabando e todas as tentativas foram frustrantes. Além disso, o grupo passou a se desestabilizar novamente, uma vez que nada do que faziam parecia dar certo. Os conflitos começaram a surgir, e a equipe parecia estar desorientada.

Preocupado com a situação, e sem saber como proceder, Nick pensa em entrar em contato com Billy e propõe a ideia ao grupo. O que o grupo deve fazer? Será que conseguem concluir a tarefa sem Billy, dado seu histórico de conflitos diversos?

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos Educacionais

Este caso pretende possibilitar aos alunos de graduação reflexão sobre a noção de liderança, permitindo que estes consigam identificar a figura do líder, bem como suas principais características.

O contexto no qual o caso acontece é propício também para reflexões acerca de organizações modernas, que lidam com tecnologia, cujas equipes são multitarefas, bem como sobre o exercício da liderança nas mesmas.

Desse modo, o caso pode ser aplicado em turmas do curso de graduação em administração, principalmente nas disciplinas de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, para promover debates acerca do tema liderança. Se na grade curricular do curso houver alguma disciplina específica sobre este tema, o presente caso para ensino pode ser aplicado no início do curso, para trabalhar as diferentes teorias sobre liderança, discutidas no guia teórico para análise abaixo.

### Fonte dos dados

O presente caso baseia-se no filme americano *Os Estagiários* (*The Internship*), lançado em 7 de julho de 2013 nos Estados Unidos e em 30 de agosto de 2013 nos cinemas Brasileiros. Dirigido por Shawn Levy, a trama explora os dilemas de Billy e Nick, dois amigos em processo de seleção de estágio na empresa Google.

Foram descritas as cenas que mais auxiliassem na discussão proposta, evidenciando momentos em que a liderança se faz presente entre os personagens.

### Alternativa para aplicação do caso

O presente caso para ensino pode ser entregue para a turma no final da aula sobre as teorias da liderança. Neste momento, o professor ou professora deve explicar à turma o propósito da atividade, a saber, promover debate sobre o tema a partir da narrativa do filme “Os Estagiários”, de forma que os estudantes possam visualizar como a liderança ocorre entre pessoas que trabalham buscando alcançar objetivos comuns. Desse modo, a obra e a narrativa, apesar de fictícias, nada mais são que uma representação da realidade nas organizações, e isso deve ser esclarecido aos estudantes antes do início da atividade.

Após a explanação do propósito do caso para ensino, o professor ou professora deve solicitar que os estudantes leiam o caso mais de uma vez em casa; se possível, assistam ao filme; respondam individualmente as questões sugeridas; e entreguem as respostas no encontro seguinte, que deve ser dedicado ao debate. É interessante que os estudantes tenham, no mínimo, uma semana para realizarem estas atividades em casa.

Na aula posterior à entrega do texto, dedicada à análise do caso, o professor ou professora pode iniciar dividindo as turmas em pequenos grupos. Nestes grupos, os estudantes irão expor suas respostas entre os pares, discutir sobre as respostas individuais, e elaborar respostas em conjunto. O ideal é que a turma tenha, no mínimo, 1 hora para realizar esta etapa.

Passado o tempo definido para os pequenos grupos elaborarem suas respostas coletivas, estes devem ser desfeitos, e o professor ou professora pode organizar a sala em formato de círculo, para que todos os estudantes possam ver e ouvir uns aos outros. Neste momento, a discussão ocorrerá entre toda a turma. O professor ou professora, que atuará como moderador pode iniciar solicitando que os alunos e alunas falem sobre suas impressões gerais acerca do filme; após este primeiro momento, o moderador

pode resgatar alguns conceitos discutidos na aula anterior; posteriormente, pode começar a trazer as questões do caso e pedir que os estudantes respondam. Cabe ao moderador manter sempre o foco da discussão no tema liderança, levantar outros questionamentos, para estimular o debate, e também provocar os estudantes mais tímidos a se posicionarem. É interessante também que este agente anote os pontos centrais da discussão num quadro, construindo uma espécie de mapa mental que, ao final da discussão, possa servir como uma espécie de resumo do debate. O ideal é que essa etapa tenha, no mínimo, 1 hora e meia de duração.

Após o debate, o professor ou professora pode realizar uma avaliação do caso, solicitando que os estudantes levantem pontos negativos e pontos positivos dessa estratégia de ensino. A avaliação é importante para que a aplicação do caso possa ser aprimorada ao longo do tempo.

O professor deve lembrar ainda de recolher as respostas individuais e grupais que, para estimular a participação dos estudantes, pode valer algum tipo de pontuação.

### Questões para discussão

1-Em que momentos Billy atuou como líder?

2-Que características e /ou elementos possibilitaram as ações de Billy enquanto líder?

3-Quais as principais dificuldades de Billy enquanto líder no contexto organizacional descrito? Como superá-las?

4-Qual a melhor decisão a ser tomada pelo grupo para a realização da prova final? Por que?

### Guia teórico para análise do caso

De forma geral, os manuais de administração abordam a liderança como a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente (FIORELLI, 1949). Pode ser entendida também como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo (STONER, 2000) ou a capacidade de reconciliar rivalidades internas e pressões ambientais, prestando atenção à forma como o comportamento maleável traz mudanças ao caráter organizacional (MINTZBERG et al, 2006).

Para Van Seters e Field (1990), este é um fenômeno complexo e multifacetado, que vem passando por uma evolução teórica desde a década de 1920. Desse modo, várias linhas de pensamento sobre liderança já foram desenvolvidas, muitas vezes surgindo e subsistindo simultaneamente.

A primeira era da liderança é chamada por Van Seters e Field (1990) de Era da Personalidade, desenvolvida ainda na década de 1920, na qual a teoria dos traços teve uma importante contribuição. Esta teoria ajuda a compreender, em certa medida, algumas características similares entre os líderes. De acordo com essa teoria, os líderes são avaliados por seus aspectos físicos (altura, peso, aparência, idade e físico), habilidades (inteligência, fluência verbal, escolaridade, e raciocínio) e personalidade (introversão, extroversão, ajustamento e autocontrole) (BERGAMINI, 1994). No caso em questão, baseado no filme *Os estagiários*, é possível perceber que Billy possui uma boa aparência, inteligência, fluência verbal, extroversão e ajustamento notáveis, o que seriam características presentes em muitos líderes.

Entretanto, apenas a teoria dos traços não é suficiente para explicar o fenômeno da liderança. Neste sentido, pode-se utilizar também os conceitos de poder e influência. O primeiro pode ser entendido como a capacidade de mudar as atitudes ou comportamento de indivíduos ou grupos. O segundo, como quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em uma outra pessoa ou grupo (STONER, 2000).

Estes conceitos foram mais trabalhados na chamada Era da Influência, de acordo com Van Seters e Field (1990), no qual, muitas pesquisas foram desenvolvidas tentando compreender como se dão as relações de poder, principalmente na década de 1950. Nesta era, os estudos de Max Weber sobre os tipos de autoridade, foram de fundamental importância (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Os tipos de autoridade descritas por Weber são a tradicional, a carismática e a racional-legal (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Especificamente a autoridade carismática é aquela baseada nas características pessoais de um indivíduo. Os profetas, heróis, guerreiros, normalmente são reconhecidos pelos seus feitos e qualidades pessoais, exemplificando esse tipo de autoridade (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

No caso em questão, é possível perceber que Billy exerceu o poder e a influência principalmente no segundo tempo da partida de quadribol, quando dirigiu-se à equipe, contando-lhes um exemplo de superação, influenciando nitidamente suas atividades posteriores no jogo. Essas ações do personagem

aproximam-se da autoridade carismática trabalhada por Max Weber, e permitiu que o personagem possuísse autoridade entre os demais integrantes do grupo, e recebesse mais atenção por parte dos líderes das outras equipes.

A Era comportamental, por sua vez, se concentra em entender a liderança a partir de traços comportamentais. Estudos desenvolvidos no estado de Ohio e Michigan identificaram dois importantes estilos de liderança: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas (VAN SETERS; FIELD, 1990). Para Tolfo (2010, p. 204):

A centrada na tarefa é exercida segundo moldes clássicos da administração: cabe ao líder criar condições para que as tarefas sejam realizadas e os resultados sejam os mais elevados possíveis. Em contrapartida, o líder centrado nas pessoas preocupa-se mais com os seus subordinados e procura criar um ambiente psicossocial de trabalho em equipe aliado ao bom desempenho nas tarefas.

No caso em questão, foi possível observar durante a terceira etapa do estágio, que Billy atuou como um líder preocupado com seus subordinados e buscou durante o passeio pela cidade, criar um ambiente psicossocial de trabalho, que permitisse aos integrantes do grupo um conforto para desempenharem suas tarefas, de modo que ultrapassassem os limites impostos pela tarefa, os limites oferecidos pelo Google e seus próprios limites. Estas ações podem ser compreendidas a partir da liderança centrada nas pessoas.

A Era Situacional do estudo da liderança, desenvolvida principalmente na década de 1950, por sua vez, é composta por estudos do ambiente, que afirmam que a liderança depende de fatores ambientais, tendo a tarefa como foco central; e por estudos voltados aos aspectos sociais para o desenvolvimento da liderança (VAN SETERS; FIELD, 1990). Já a Era contingencial se desenvolve entre as décadas de 1960 a 1980, e sua principal contribuição é reconhecer que a liderança é contingencial, cabendo ao líder adaptar suas características às exigências grupais ou situacionais (TOLFO, 2010). Desse modo, entende-se que fatores organizacionais diversos (como estrutura, clima, comunicação etc.) podem facilitar ou comprometer a eficácia da liderança.

Durante as etapas do estágio, Billy teve que lidar com dificuldades diversas, advindas do novo contexto no qual ele estava inserido. Também precisou aprender sobre as novas tecnologias, sobre os novos termos, normas e regras da empresa, sobre como lidar com jovens de personalidades distintas, que tinham um alto conhecimento acerca do mundo tecnológico. Billy, no entanto, conseguiu superar essas dificuldades colocando em foco seu objetivo, que era o emprego final. Criou condições para ele e seus companheiros aprimorarem e desenvolverem suas habilidades durante as diferentes etapas do estágio. Assim, sua liderança foi eficaz na medida em que conseguiu alcançar a coesão da equipe em diversos momentos, superando as contingências que lhe foram colocadas.

É importante ressaltar ainda que, por mais que a liderança exercida por Billy tenha sido efetiva em vários momentos, o personagem não era perfeito. As contingências (pressão da concorrência, medo do fracasso etc.) fizeram Billy cometer um erro numa das tarefas propostas, o que levou o grupo a perder uma das etapas do processo. Ressaltar este acontecimento é relevante para desmistificar a figura do líder como alguém sem erros ou defeitos. São as circunstâncias que fazem o líder.

A Era cultural considera influência e situação, já mostradas no caso. A Era Anti-liderança é marcada por fortes ambiguidades e propõe que o poder do líder seja distribuído entre todos os membros. É possível perceber que o dilema do caso apresenta uma situação na qual os membros precisaram exercer a liderança, tomando a decisão de trazer ou não o Billy de volta.

A Liderança transformacional, desenvolvida na Era Transformacional, entre as décadas de 1980 e 1990, volta-se para a compreensão de que a liderança ocorre na relação interpessoal entre líder e liderado, ou seja, na influência recíproca estabelecida entre ambos. Neste sentido, entende-se o líder como um criador e/ou administrador de sentidos (BERGAMINI, 1994), o que leva a crer que qualquer pessoa pode ser líder, desde que garantam a realização da tarefa, mantenham o foco estratégico, facilite a coesão grupal etc. (VAN SETERS; FIELD, 1990; TOLFO, 2010).

As atitudes de Billy antes e durante o passeio, incentivando o grupo, lembrando-os de que eram uma equipe, e por isso precisavam agir como tal, demonstram que o tipo de liderança abordada por Billy permite que tanto líder como liderados atuem como agentes na direção de propiciar a elevação do moral



e da motivação do grupo, pois trata-se de uma liderança voltada para as relações de reciprocidade. Ou seja, é possível perceber, neste tipo de ação, uma liderança transformacional.

Diante de tantas perspectivas teóricas sobre liderança, Van Seters e Field (1990) reconhecem algumas complexidades que o fenômeno envolve, a saber: a liderança é um processo interativo que possui elementos comportamentais, relacionais e sociais; ocorre nos níveis individual, dual, grupal e organizacional; ocorre internamente, em interações entre líderes e liderados, mas também externamente, no ambiente situacional; motiva as pessoas a melhorarem intrinsecamente não somente por meio de sistemas de recompensas externos.

Essa complexidade em torno do tema, a ampla variedade teórica, e falta de consenso permitem reconhecer que não existe uma melhor forma de liderar, e que a liderança envolve diferentes competências, a depender do nível organizacional em questão (HRIVNAK JR. et al., 2009). Apesar de não existir uma melhor forma, é necessário que o líder possua sempre uma capacidade de refletir criticamente sobre o contexto no qual atua, e todos os elementos envolvidos.

Como possibilidade de resolução da última questão proposta no caso, o grupo poderia se reunir e procurar Billy, uma vez que o grupo perdeu o equilíbrio sem a presença do seu líder. Esta questão visa promover discussão sobre a necessidade do líder para garantir coesão do grupo e, conseqüentemente, o alcance das tarefas propostas.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. Liderança: Administração do sentido. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- IORELLI, J. O. P. Psicologia para Administradores. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- HRIVNAK JR, G. A.; REICHARD, R. J.; RIGGIO, R. E. A Framework for Leadership Development. In: ARMSTRONG, S. J.; FUKAMI, C. V. The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development. London: Sage, 2009.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. Teoria Geral da Administração. 3ª ed. São Paulo: Editora Thomson, 2006.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN J. B.; GHOSHA S. O processo da estratégia. 4ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.
- STONER, J. A. F, P. Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- TOLFO, S. R. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, C. Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, conceitos tradicionais. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. Journal of Organizational Management, v. 3, n. 3, 1990.
- SHAWN LEVY, A. Os estagiários. EUA, 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=boYfhf67cAU>. Acesso em: 14 de agosto de 2017.