

Liderança on-line

Como liderar pessoas que estão fisicamente separadas de você e com quem suas interações se limitam à comunicação digital escrita? Esta é uma questão que até agora não recebeu muita atenção dos estudiosos do comportamento organizacional.⁷⁰ As pesquisas sobre liderança têm se dirigido quase exclusivamente para situações face a face e verbais. Mas não se pode ignorar que, hoje em dia, os executivos e seus subordinados estão cada vez mais sendo ligados por redes de informação, sem proximidade física. Exemplos óbvios são os executivos que utilizam e-mails regularmente para se comunicar com seu pessoal, gerentes que supervisionam projetos ou equipes virtuais, além daqueles executivos cujos subordinados trabalham à distância e se conectam com a empresa apenas pelo computador.

Se a liderança é importante para inspirar e motivar os funcionários dispersos geograficamente, precisamos oferecer alguma orientação sobre como liderar nesse contexto. Lembre-se, contudo, que há muito pouca pesquisa sobre o assunto. Nossa intenção não é apresentar um guia definitivo sobre a liderança on-line. Queremos apenas introduzir este tema de crescente importância para levá-lo a refletir sobre como a liderança muda quando as relações são definidas por interações informatizadas.

Na comunicação face a face, as *palavras* mais duras podem ser suavizadas por ações não-verbais. Um sorriso e um gesto de conforto, por exemplo, podem minimizar o choque causado por termos como *desapontamento*, *insatisfatório*, *inadequado* ou *abaixo das expectativas*. Este componente não-verbal não existe nas interações on-line. A *estrutura* das palavras na comunicação digital também tem o poder de motivar ou desmotivar o receptor. A mensagem se compõe de períodos ou frases completos? As frases podem ser consideradas muito lacônicas e ameaçadoras. Da mesma forma, uma mensagem escrita só em letras maiúsculas é o equivalente a um discurso em gritos. O executivo que inadvertidamente enviar uma mensagem em frases curtas escritas em letras maiúsculas obterá uma resposta muito diferente do que se a mesma mensagem fosse composta de períodos completos em letras maiúsculas e minúsculas.

O líder precisa se certificar de que o *tom* da mensagem reflete as emoções que ele pretende expressar. A mensagem é formal ou informal? Ela combina com o estilo verbal do emissor? Ela transmite o nível apropriado de

importância ou de urgência? O fato de que muitas pessoas têm um estilo de escrever diferente do que usam na comunicação oral é um problema potencial. Este autor já pôde observar várias vezes, por exemplo, líderes carismáticos e calorosos que não se sentem confortáveis com a palavra escrita e acabam escrevendo suas mensagens de uma maneira muito mais formal do que seu estilo de falar. Isto não apenas confunde os funcionários, mas também prejudica a eficácia da liderança como um todo.

Finalmente, os líderes on-line precisam escolher um *estilo*. Eles utilizam emoticons, abreviações ou jargões? Eles adaptam seu estilo à audiência? As observações sugerem que alguns executivos apresentam dificuldades para se adaptar à comunicação informatizada. Por exemplo, eles usam o mesmo estilo para escrever a seus superiores e a seus subordinados, com conseqüências imprevisíveis. Ou, então, usam a comunicação digital para se “esconder” ao dar más notícias.

Sabemos que uma mensagem transmite mais do que informações superficiais. Do ponto de vista da liderança, uma mensagem pode transmitir confiança ou desconfiança, status, orientações de trabalho ou sentimentos. Conceitos como estrutura do trabalho, comportamento apoiador e visão podem ser transmitidos tanto oralmente como por escrito. Pode ser possível transmitir carisma pela palavra escrita. Mas, para exercer a liderança on-line eficazmente, os executivos precisam entender que têm de fazer escolhas corretas sobre as palavras, a estrutura, o tom e o estilo de suas mensagens digitais. Eles também precisam desenvolver a habilidade de “ler nas entrelinhas” as mensagens que recebem. Da mesma forma que a inteligência emocional melhora a capacidade do sujeito de monitorar e avaliar as emoções das outras pessoas, os líderes on-line eficazes devem ser capazes de decifrar os componentes emocionais das mensagens.

Qualquer discussão sobre liderança on-line precisa contemplar a possibilidade de que a era digital pode transformar não-líderes em líderes. Alguns executivos, cujas habilidades de liderança face a face são reduzidas, podem brilhar on-line. Seus talentos podem residir em sua comunicação escrita e em sua capacidade de ler nas entrelinhas. Nada na literatura oficial sobre liderança discorre acerca dessa situação singular.

Propomos que os líderes on-line devem refletir cuidadosamente sobre as ações que suas mensagens digitais irão desencadear. Embora a comunicação informatizada seja relativamente nova, ela é um canal poderoso. Quando utilizada adequadamente, pode construir ou fortalecer a eficácia do líder. Mas, se mal utilizada, pode arruinar boa parte daquilo que o líder conquistaria por meio de suas ações verbais.

Além disto, os líderes on-line enfrentam desafios únicos, dos quais o maior é o desenvolvimento e a manutenção da confiança. A confiança baseada na identificação, por exemplo, é particularmente difícil de ser construída quando não há intimidade e interação interpessoal.⁷¹ Já se observou também que as negociações on-line não funcionam, pois ambas as partes expressam níveis muito baixos de confiança.⁷² No estágio atual, ainda não está claro se os funcionários conseguem se identificar com líderes com quem só se comunicam eletronicamente ou confiar neles.⁷³

Esta discussão nos leva à conclusão parcial de que, para muitos executivos, as habilidades interpessoais precisam incluir a capacidade de comunicar apoio e liderança por meio da palavra escrita em um computador e a capacidade de ler as emoções nas mensagens recebidas dos outros. Neste “novo mundo” da comunicação, as habilidades de redação devem se tornar uma extensão das habilidades interpessoais.