



F U N D A Ç Ã O  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

Este artigo foi traduzido e reproduzido com autorização de *Academy of Management Executive, Review, Journal, or Learning and Education*, periódicos de língua inglesa editados pela Academy of Management. Acesse [www.aomonline.org](http://www.aomonline.org) para informações sobre Academy of Management ou assinaturas de suas publicações ou contate Susan Zaid, 235 Elm Road Briarcliff Manor, New York 10510, USA. [szaid@pace.edu](mailto:szaid@pace.edu).

©2003-2004 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida sem autorização escrita de Academy of Management. Obtenha autorização para reprodução e uso em sala de aula junto a Copyright Clearance Center ([www.copyright.com](http://www.copyright.com)).

# GVexecutivo

# O *workaholic* satisfeito: um modelo para os liderados

**U**m executivo *workaholic*, conhecido por trabalhar 15 horas por dia, despertaria ceticismo e desconfiança se dissesse que sua empresa incentiva uma vida equilibrada para seus funcionários. Certo? Não, necessariamente. Contrariamente à crença popular, este texto defende que os executivos podem ser *workaholics* satisfeitos, e que devem ser modelos, não de equilíbrio, mas de autenticidade. Tais executivos sabem que nem todos têm valores iguais aos seus e encorajam seus liderados a agirem de acordo com seus próprios valores.

por **Stewart D. Friedman** Wharton School e **Sharon Lobel** Seattle University

Durante períodos de duras condições econômicas, os executivos devem tomar difíceis decisões operacionais e estratégicas que afetam cada aspecto de seus negócios. Cortes e pressões por uma maior produtividade predominam em tempos difíceis, e os líderes normalmente não dão a devida importância a “questões *soft*”, tais como auxiliar para

que os liderados alcancem a realização em seu trabalho e em sua vida pessoal. De fato, o especialista em gestão de recursos humanos, Peter Cappelli, sugere que atual dinâmica do mercado de trabalho está criando um ambiente em que os trabalhadores têm uma grande probabilidade de perder os benefícios que estavam começando a se tor-

nar uma realidade para eles no restrito mercado de trabalho do final dos anos de 1990: salários mais altos, programas de desenvolvimento de carreira e novas políticas amistosas que buscam agir sobre o esquema de vida e trabalho das pessoas<sup>1</sup>.

Pesquisas recentes mostram que os novos membros que se integram à força de trabalho estão buscando um tipo de trabalho que lhes permite realizar objetivos pessoais e ganhar dinheiro<sup>2</sup>. Além disso, as empresas que estão cortando políticas e práticas que ajudam os liderados a alcançarem os objetivos pessoais junto aos organizacionais estarão em desvantagem competitiva em termos de atração e retenção dos profissionais mais talentosos. Nesse clima, as organizações precisam de executivos que consigam perseguir, de modo rigoroso, os objetivos do negócio e manter um ambiente de trabalho que reconheça e apóie a pessoa como um todo. Baseada em pesquisas recentes e em nosso próprio estudo, nossa opinião é de que a vantagem competitiva resulta dessas culturas de negócio que promovem o apoio<sup>3</sup>.

Um ambiente de trabalho que gera esse tipo de apoio possui políticas e práticas que permitem aos liderados realizarem tanto um comprometimento com o trabalho como um comprometimento com a vida pessoal. Em nossa pesquisa, procuramos entender se os executivos precisam “seguir o que falam” em suas próprias vidas a fim de servirem como advogados dessas políticas e práticas. Em outras palavras, um executivo precisa ser um modelo de “equilíbrio” para servir como um advogado legítimo ao “equilíbrio” dos liderados? Surpreendentemente, descobrimos que os executivos não precisam ser modelos da imagem tradicional do que é tido normalmente como “equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”.

Vamos tomar o exemplo de Phil Laskaway, antigo CEO da Ernst & Young. Por si mesmo, Laskaway fez escolhas sobre investir tempo e energia no trabalho, que são típicas dos CEOs contemporâneos, investindo longas horas no trabalho e fazendo consideráveis sacrifícios em outros campos de sua vida. Porém, isso não o impediu de considerar o que as pesquisas internas revelaram: uma tendência oculta de insatisfação dos liderados. Os liderados da E&Y desejavam maior ênfase na integração do trabalho e da vida pessoal, organização flexível do trabalho e férias sem interrupções. Em resposta, Laskaway criou o *Office for Retention* (OFR)<sup>4</sup>, que re-

portava diretamente ao CEO. Ele garantiu os recursos para que a questão de vida pessoal e vida profissional viesse para o primeiro plano. Ele defendeu protótipos do OFR, de novas formas de trabalho, em várias partes do país. E, mais importante, comunicou, por meio de palavras e atos, sua total dedicação à reconfiguração da cultura da empresa para apoiar os compromissos dos liderados com o trabalho e com a vida pessoal.

Os livros de negócios estão repletos de advertências de senso comum, insistindo para que os líderes sejam modelos<sup>5</sup>. Consideremos a opinião de um dos participantes de nosso estudo, Mike Phillips, CEO da Frank Russell, uma empresa de gestão de investimentos que gerencia mais de US\$ 1,8 trilhões de seus clientes em 35 países. Phillips explica: “Acredito que a idéia de os CEOs serem modelos tem uma importância muito grande. Não importa o que você diga, as pessoas olham para o que você faz. E se você está trabalhando 15 horas por dia e não tira férias, irá se acreditar que a superação disso na organização é o caminho para o sucesso”.

Essa sabedoria comum é algo realmente verdadeiro? Como um executivo, que não tem o que se costuma chamar de vida “equilibrada”, pode promover um ambiente de trabalho que encoraje os liderados a buscarem tanto suas prioridades pessoais como as de seu trabalho? Um executivo *workaholic* pode ser um defensor de alguma coisa que não espelhe as escolhas de seu próprio modo de vida pessoal sem parecer hipócrita? Essas são algumas questões-chave que exploramos em nossa pesquisa.

**Nossa pesquisa e a controversa surpresa.** Conduzimos aproximadamente cem entrevistas em 25 organizações durante um período de quatro anos (1999-2002). O foco inicial da pesquisa foram seis empresas do ramo financeiro, industrial e de serviços. Uma equipe de 20 pesquisadores, incluindo acadêmicos e pessoal de mercado, planejou o estudo e fez as entrevistas, que levavam de 30 minutos a duas horas. Fizemos questões sobre o tratamento da empresa em relação à mudança de cultura entre trabalho e vida pessoal, o papel dos executivos em fazer isso acontecer e os desafios encontrados no caminho. Também perguntamos sobre questões específicas, tais como a implementação de um projeto piloto sobre trabalho flexível.

Fizemos então entrevistas de *follow-up* em outras empresas com executivos e algumas das pessoas que os conheciam bem. Perguntamos sobre o que eles fazem – tanto como profissionais individuais, como líderes corporativos responsáveis por suas organizações – para cultivar empresas que apoiem a vida particular dos liderados fora do trabalho. Estávamos buscando as melhores práticas, e as encontramos. Logo em seguida ao trabalho de campo, retornamos à literatura para testar, subsidiar e refinar as conclusões que apresentamos neste artigo.

Não ficamos surpresos ao descobrir que a maioria dos executivos faz sacrifícios em suas vidas pessoais em nome do resultado dos negócios. Ficamos surpresos ao descobrir, contudo, que até mesmo os executivos *workaholics*, que subjugam as prioridades da vida pessoal em benefício de suas carreiras, são plenamente capazes de, em suas organizações, criar e sustentar culturas que apoiem a realização dos objetivos profissionais e pessoais de seus liderados.

Para alcançar esse fim, eles de fato precisam ser modelos. Porém, não modelos de “equilíbrio”. Os *workaholics* satisfeitos, como os chamamos, precisam ser modelos do tipo de pessoa que reflete seus próprios valores essenciais sobre trabalho e vida pessoal, que vê os benefícios de ser capaz de viver esses valores diariamente e que examina criticamente se consegue com que seus liderados façam o mesmo. Esses executivos são modelos não para o equilíbrio, mas para a autenticidade.

Executivos autênticos são capazes de oferecer os suportes pessoais e organizacionais de que os liderados necessitam para garantir que eles possam, também, alocar tempo e energia à medida que fazem escolhas sobre os vários domínios de suas vidas. Os executivos que são modelos de autenticidade podem ser defensores eficientes da obtenção de incrementados resultados por meio de vidas mais plenas para os liderados. Este artigo descreve o que eles fazem para alcançar tal objetivo.

**É sobre autenticidade, não equilíbrio.** Nos EUA, a atitude em referência ao relacionamento entre trabalho e vida pessoal está mudando rapidamente. Há hoje uma grande aceitação da idéia de que as empresas que dão apoio – aquelas que encorajam os liderados a satisfazerem compro-

metimentos fora do trabalho – exercem um efeito positivo sobre a atração de profissionais, retenção, moral e produtividade<sup>6</sup>.

Junto a essa idéia, infelizmente tem surgido uma noção distorcida de “equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”. Neste artigo, definimos “equilíbrio” como um envolvimento e investimento de tempo mais ou menos igual na busca dos objetivos do trabalho e da vida pessoal. O “equilíbrio trabalho /vida pessoal”, como o termo é geralmente compreendido, carrega uma bagagem cultural que estigmatiza aqueles que escolhem um estilo de vida focado no trabalho, ou o que é chamado, ironicamente, de estilo de vida “*workaholic*”.

## **Contrariamente à opinião popular, estamos afirmando que os executivos não têm de ser modelos de equilíbrio.**

Nessa limitada ortodoxia, qualquer pessoa que escolha investir no trabalho, às custas das outras atividades da vida pessoal, é vista como alguém obviamente desequilibrado e que não “tem uma vida”, alguém que certamente não conseguirá se realizar pessoalmente e, como um executivo, dar um bom exemplo para os outros. Por exemplo, Alex MacLeod, antigo editor do *Seattle Times*, acredita que “as pessoas que são muito dedicadas ao trabalho, às custas dos outros aspectos da vida, não oferecem o tipo certo de liderança”.

Acreditamos que “equilíbrio” seja uma palavra incorreta para descrever a variedade de opções de investimentos no trabalho e na vida pessoal que os executivos, e todos os outros liderados a esse propósito, podem livremente escolher. Por essa razão, acreditamos que um termo melhor para descrever o desafio da liderança em questão é a autenticidade: a “expressão genuína de sentimentos, pensamentos e crenças experienciados”<sup>7</sup> que resulta de se agir de acordo com os valores pessoais. As pessoas são motivadas a procurar situações nas quais se sintam autênticas, e têm uma probabilidade maior de se comprometerem com os papéis que lhes propiciem esse sentimento<sup>8</sup>.

Uma vantagem do conceito de autenticidade sobre o de equilíbrio é o respeito pelas diversas escolhas; não há um único e melhor conjunto de valores pessoais. Um executivo que valoriza um alto investimento no trabalho e que vive de acordo com isso alinhou suas ações com seus valores e está, em nossa definição, vivendo autenticamente. E um executivo que escolhe investir de modo mais ou menos igual no trabalho e na vida pessoal, refletindo seus valores mais profundos, também está vivendo autenticamente. Ao expressar os valores do trabalho e da vida pessoal por meio de suas ações, os líderes tornam-se modelos não do equilíbrio, mas da autenticidade. E, se bem compreendida e comunicada, a autenticidade de um executivo pode ser uma força positiva para uma ação e para desempenhos construtivos na organização.

### Como a autenticidade do executivo afeta os resultados do negócio e o bem-estar dos liderados.

O simples modelo apresentado na Figura 1 resume o que descobrimos com nossa pesquisa sobre como a autenticidade dos executivos afeta o desempenho. A autenticidade permite que os executivos sejam generosos e afetivos em sua forma de liderança. Executivos autênticos adotam certas práticas – tanto em suas interações personalizadas com os liderados como em iniciativas globais com a empresa –, que permitem aos liderados terem a experiência da autenticidade. Como consequência, os liderados são mais capazes de se desempenhar de modo a realçar os resultados do negócio e o enriquecimento de suas próprias vidas pessoais, tanto como as vidas e os desempenhos daqueles que estão a seu redor.

No restante deste artigo, vamos descrever o que descobrimos sobre como isso acontece. Nosso foco é sobre como executivos *workaholics* autênticos tomam ações de liderança a fim de encorajar seus liderados a terem bom desempenho em todos os domínios de suas vidas: no trabalho, em casa, na comunidade e no desenvolvimento de si próprios – sua saúde, seu lazer e crescimento espiritual.

**Tipos de executivos: autênticos ou não?** Todos os *workaholics* podem, de modo eficiente, defender as políticas e práticas que criam organizações apoiadoras e produtivas? Uma resposta curta: não.

O Quadro ajuda-nos a compreender por quê. Ele mostra quatro combinações de valores e ações. Há dois tipos de executivos autênticos. O “protótipo do equilíbrio” valoriza igualmente tanto o trabalho quanto a vida pessoal e organiza sua vida de acordo com isso. O principal interesse do “*workaholic* satisfeito” reside no domínio do trabalho e está primariamente investido no trabalho. Um dos outros dois tipos é o “*workaholic* insatisfeito”, primariamente envolvido e investido no trabalho, mas que preferiria ter um estilo de vida mais equilibrado. E, finalmente, há o executivo “equilibrado insatisfeito”, compelido pelas pressões sociais a ter um estilo de vida equilibrado, mas que preferiria estar focado no trabalho<sup>9</sup>.

Nossa pesquisa indica que o *workaholic* satisfeito e o protótipo do equilíbrio são os dois tipos que podem, de modo mais eficiente, promover o bem-estar de liderados e organizações com alto desempenho. E, embora isso possa parecer contra-intuitivo, não parece fazer muita diferença se a escolha é por um ou por outro tipo. Assim, contrariamente ao que se conhece popularmente, estamos afirmando que os executivos não têm de ser modelos de “equilíbrio”. Vamos fazer uma análise mais minuciosa sobre o que faz do *workaholic* satisfeito um modelo. À medida que formos fazendo isso, mantenhemos em mente que as melhores práticas que descrevemos se aplicam também aos executivos que caracterizaríamos como o protótipo do equilíbrio.

**Bases da autenticidade executiva.** *Workaholics* satisfeitos dão seus primeiros passos em direção à autenticidade quando fazem o trabalho fundamental de reconhecer suas prioridades pessoais e profissionais. Lloyd Wilky, diretor de recursos humanos da Specialty Wax & Additives Divisions da AlliedSignal, fala que “não há nenhuma pílula. Você tem

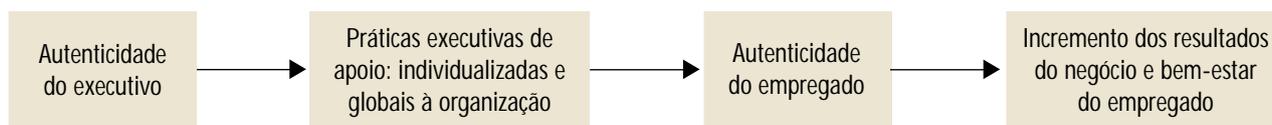


Figura: Como a autenticidade do executivo afeta o desempenho e o bem-estar do empregado

de estar disposto a ficar em silêncio e ouvir para então descobrir. Ninguém vai dar a resposta para você”. A autoconsciência permite que os executivos identifiquem as prioridades e se assegurem de que sua alocação de tempo e energia reforça essas prioridades.

Conhecer aquilo com que você realmente se importa e dedicar sua atenção e atividades a esses fins é frequentemente referido como “seguir suas paixões”. Baseando-nos em Bill Kahn, referimo-nos a isso como “autenticidade”. A pesquisa de Kahn demonstra que, quando as pessoas, no trabalho, experienciam a autenticidade, elas são capazes de contribuir com idéias e esforço, de abertura, de crescimento e aprendizagem, e são mais produtivas. Executivos e liderados autênticos comportam-se de modo a beneficiarem pessoas e organizações<sup>10</sup>.

Líderes autênticos, cujas ações expressam o que é mais importante para eles, abordam seu trabalho repletos de paixão e comprometimento com seu pessoal. De acordo com Kahn, “esse é um nível diferente de esforço, um que é menos facilmente mensurável. É o esforço, não de máquinas calibradas, mas de pessoas que são capazes de trazer mais e menos seus *selves* pessoais para seus papéis. (...) Pessoas que são presentes e autênticas em seus papéis conseguem ajudar a criar compreensões partilhadas de seus sistemas que são igualmente autênticas e sensíveis à mudança e ao crescimento”<sup>11</sup>.

A posse desse sentido de liberdade e controle permite que os *workaholics* satisfeitos ajam de modo generoso, de uma forma que ajuda os outros a alcançarem a autenticidade em seu trabalho e em sua vida pessoal<sup>12</sup>. “Ser um líder requer vários comportamentos de líder”, diz Gary Cappeline, antigo presidente da Specialty Chemicals da AlliedSignal. “Deve-se ser gestor da pessoa como um todo que trabalha para você.

Você está oferecendo apoio a uma pessoa que tem uma vida como um todo. Na medida em que você consegue acrescentar realização a uma vida por inteiro, você está ajudando a pessoa a acrescentar valor a seu empregador”.

Em contraste, quando o trabalho e as outras atividades não refletem seus valores, as pessoas sentem-se alienadas<sup>13</sup>. De acordo com Gecas, “a alienação refere-se ao sentimento de auto-estranhamento produzido quando os produtos do trabalho não refletem mais o *self*”<sup>14</sup>. Kahn afirma que, “quando as identidades do papel exigem comportamentos que são sentidos como inapropriados em relação às imagens preferidas do *self*, (...) as pessoas têm uma probabilidade de colocar uma distância entre si mesmas e os papéis, e fazem isso ficando ausentes, e não presentes, nas situações que envolvem tarefas”<sup>15</sup>. Dada uma escolha, as pessoas evitam situações que não lhes permitem viver de acordo com os valores profundamente sustentados. Se exigidas a investir mais do que desejam em um papel, as pessoas “apartam-se e ausentam-se de aspectos delas próprias”<sup>16</sup>. Em consequência, elas sentem-se alienadas. Afastam-se psicologicamente, mesmo que estejam presentes fisicamente.

Como um executivo sabe que está passando pela experiência da autenticidade? Há várias pistas. Primeiro, Gecas tem defendido que as pessoas possuem uma motivação para experimentar a autenticidade<sup>17</sup>. Em outras palavras, as pessoas buscam, ativamente, situações que as permitem se sentirem autênticas. Segundo, os indivíduos sentem-se realizados ao expressar uma filosofia consistente de vida em todos os papéis que desempenham<sup>18</sup>. Goldman e Kernis desenvolveram um Índice de Autenticidade que mensura o “funcionamento desimpedido do *self* verdadeiro ou essencial de alguém nas ações do dia-a-dia”<sup>19</sup>. Eles descobriram que a autenticidade

**Quadro: Quatro tipos de executivos**

Ações: tempo e energia investidos na vida profissional e pessoal	Valores: O que é importante?	
	Equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	Foco primário no trabalho
Igual investimento no trabalho e na vida pessoal	<b>Protótipo de equilíbrio</b>	<b>Equilibrado insatisfeito</b>
Investimento primário no trabalho	<b>Workaholic insatisfeito</b>	<b>Workaholic satisfeito</b>

**Executivo autêntico**

está relacionada a altos níveis de auto-estima e satisfação com a vida. Ademais, as pessoas que são capazes de expressar valores essenciais sobre o trabalho e a vida pessoal em suas ações experienciam menos conflito entre trabalho e o restante de suas vidas<sup>20</sup>.

Graças a seus valores, é improvável que os *workaholics* satisfeitos – que espontaneamente investem mais no trabalho no que na vida pessoal – sintam muito conflito entre trabalho e vida pessoal.

Em suma, argumentamos nesta seção que:

- Para alcançar a autenticidade, os *workaholics* satisfeitos devem lutar continuamente para descobrir o que é mais importante para eles em seu trabalho e em sua vida pessoal.
- Pesquisas indicam que as pessoas são motivadas a experimentar a autenticidade pois elas descobrem um sentido de realização pelo fato de serem verdadeiras para si próprias.
- Executivos autênticos sabem que, quando os liderados se sentem realizados em todos os aspectos de suas vidas, são mais capazes de agregar valor a suas organizações.

### **Melhores práticas personalizadas no trabalho com pessoas.**

Vamos agora analisar o que descobrimos sobre o modo como os executivos autênticos criam culturas de apoio. Primeiro, atentamos para quatro práticas que eles adotam em suas relações personalizadas com seu pessoal. Eles respeitam as diversas escolhas sobre trabalho e vida pessoal, falam sobre o que mais importa com os liderados, os ajudam a assumir responsabilidade por suas próprias escolhas e incentivam a confiança. Assim, na próxima seção, discutimos as ações dos executivos em contextos amplos, ações essas que acreditamos serem as melhores práticas.

## **As pessoas buscam ativamente situações que as permitam ser autênticas.**

*Respeite as diversas escolhas.* Uma descoberta-chave de nossa pesquisa é que os *workaholics* satisfeitos não precisam ser modelo de equilíbrio, mas precisam ser modelo de autenticidade. Um corolário importante: é possível que executivos e liderados tenham uma incompatibilidade em seus

valores sobre trabalho e vida pessoal sem estarem em conflito. Essa não é a contradição que poderia ser vista como resultante do fato de que cada parte aprecia o valor de ser autêntico. Ambas percebem a importância de agir de acordo com o que poderiam ser diferentes prioridades sobre trabalho e vida pessoal.

Os *workaholics* satisfeitos aceitam que cada liderado traga um conjunto diverso de experiências, prioridades e desafios ao local de trabalho. Gary Cappeline disse-nos: “Perdi o campeonato de basquete de meus filhos alguns anos atrás. Meus dois filhos estavam disputando os jogos do campeonato naquele fim de semana – e eu estava longe, a negócios. Isso não foi imposto sobre mim; eu o impus sobre mim mesmo. Em meu caso, estava claro para mim que o que eu tinha de fazer naquele fim de semana para a empresa era mais importante do que os jogos de basquete de meus filhos. Você teria a mesma decisão? Eu não sei”.

Executivos e liderados podem ter diferentes valores, e o valor de uma pessoa tem grande probabilidade de mudar durante o curso de uma vida profissional. Além do mais, circunstâncias dinâmicas tornam impossível dedicar, sempre, tempo e energia de acordo com as prioridades pessoais. Por exemplo, quando Sandy Beach Lin, antiga vice-presidente e GM da Specialty Wax & Additives da AlliedSignal, disse a seu chefe que ela precisava sair mais cedo de uma importante reunião por causa de um compromisso na escola de sua filha, ele lhe disse que podia ir, mas acrescentou: “Tem hora que me dá vontade de te dizer que você não pode fazer isso”. Às vezes, as concessões não podem ser evitadas, por mais apoiador que um chefe possa ser.

Gary Cappeline admite: “Quando entrei para a AlliedSignal, disse a e eles que me ouviriam dizer todas essas coisas lindas sobre o equilíbrio trabalho / vida pessoal, mas eles notariam que eu não as vivia. ‘Sou um maníaco’, eu lhes dizia. ‘Eu sei que sou. Mas você não precisa ser se não quiser’”. Hipocrisia? Não pensamos que seja. O

*workaholic* satisfeito eficiente reconhece que alcançar a autenticidade é um desafio pessoal que deve, portanto, ser levado a cabo de acordo com os incontáveis e diferentes estilos individuais – isto é, se você acredita que não existe um único melhor conjunto de valores pessoais.

Em suma, as duas melhores práticas para os *workaholics* satisfeitos demonstrarem a aceitação das diversas escolhas são:

- Resistir de modo firme a impor a escolha de um estilo de vida específico sobre alguém.
- Encorajar os liderados a serem autênticos.

*Fale sobre o que mais importa aos liderados.* O executivo que é um *workaholic* satisfeito percebe que parte da responsabilidade da liderança consiste em ajudar os liderados a alinharem seus valores e ações. Alex MacLeod disse-nos: “É parte da liderança ajudar as pessoas a avaliarem quem elas são e a tomarem decisões de acordo com isso”.

Os executivos devem conhecer seus liderados em um nível pessoal. Devem saber alguma coisa sobre a vida dos liderados que não inclua apenas o trabalho. Os *workaholics* satisfeitos tornam possível a expressão dos liderados sobre aquilo que importa a eles, e isso sem medo de represália. Eles iniciam o diálogo com os liderados a fim de resolver problemas. Marianne Carson, uma executiva da WRQ, empresa de desenvolvimento de *software* localizada em Seattle, explicou: “É minha responsabilidade garantir que conheço as prioridades das pessoas que se reportam a mim. Se você trata as pessoas como pessoas como um todo, ouve, clarifica as expectativas e garante que elas têm o que precisam para manter sua lista de prioridade, você incentiva a lealdade e o comprometimento”.

Outros executivos falam sobre a adoção de uma política de portas abertas, deixando claro que qualquer hora é um bom momento para que os liderados falem sobre como integrar trabalho e vida pessoal como um meio de incrementar os resultados dos negócios. Alguns mantêm um registro do quanto de tempo gastam com relatórios diretos, incluindo informações pertinentes sobre a vida fora do trabalho dos liderados. Outros executivos fazem questão de discutir o impacto que as promoções e transferências têm sobre a situação de vida dos liderados (carreira da esposa, educação dos filhos etc.) antes de tomar qualquer medida.

Eric Reisenwitz, vice-presidente para o Life and Employee Benefits, da Cigna International, entende que os liderados têm de ser capazes de falar com seus gestores sobre as prioridades pessoais. “Talvez eu nem sempre seja capaz de ajudar, mas ninguém nunca deveria sentir pressão em levantar para mim uma questão sobre pontos de conflito entre trabalho e

vida familiar – se as pessoas precisam sair mais cedo para pegar um filho doente, ou então reorganizar uma viagem devido a um compromisso familiar, ou qualquer outra coisa”.

Em suma: para incentivar o diálogo fértil sobre o que mais importa na vida dos liderados, os *workaholics* satisfeitos devem:

- Assumir a responsabilidade de ajudar os liderados a agirem de acordo com seus valores e prioridades.
- Facilitar a discussão de problemas pessoais dos liderados, quando necessário.
- Conhecer as pessoas em um nível pessoal.
- Registrar notas sobre as prioridades pessoais dos liderados e perguntar sobre essas prioridades.

*Ajude os liderados a assumirem responsabilidade por suas escolhas.* Os liderados precisam, também, fazer o trabalho essencial de analisar seus valores e de buscar agir de acordo com eles. Como diz Lloyd Wilky, “não há nenhuma pílula” que esclareça os valores e as prioridades de uma pessoa. Os liderados precisam assumir a responsabilidade de identificar o que importa para eles e de avaliar se suas ações estão seguindo de acordo com isso. Felizmente, ferramentas estão disponíveis para ajudar os indivíduos nesse processo<sup>21</sup>.

Pam Roach, da Allied Signal, observou que é preciso ter coragem para estabelecer fronteiras e dizer “não posso participar desta reunião, ou posso fazer isso sob tais condições, em vez de entrar em tudo o que está acontecendo”. Muitas empresas questionam o comprometimento de uma pessoa que desafia as normas de trabalho por causa de valores pessoais. Assim, um liderado talentoso deve estar preparado para dar razão para seu pedido e, com habilidade aliados, negociar as expectativas sobre quando, onde e como os resultados são gerados. Por causa de seu interesse genuíno e de sua credibilidade, os executivos autênticos podem agir como *coach* das pessoas, para que então possam agir dessa forma e produzir um cenário em que só há ganhadores.

Alguns executivos em nosso estudo observaram como certos liderados culpam a cultura da empresa mesmo quando esta não exige que neguem suas prioridades pessoais. Por exemplo, Mike Phillips disse: “Se alguém chega até mim e diz, ‘estou viajando muito’, eu digo ‘a razão pela qual você está viajando muito, meu amigo, é por que há alguma coisa dentro de você que está fazendo você viajar muito. Não sou

eu. Você pode delegar mais para seu pessoal e fazê-lo viajar mais, ou apenas decidir que você não vai fazer isso. Não vou cortar seu bônus por causa disso”.

Executivos satisfeitos deixam tais escolhas aos liderados, tendo a certeza de que estes podem genuinamente exercitar a escolha. Como diz Gary Cappeline, “quando encontro pessoas [que são *workaholics*], a primeira coisa que tento fazer é averiguar por quê. É algo auto-imposto, ou é uma percepção de que a empresa está exigindo isso? O que tenho descoberto é que em nove de cada dez casos – e estou dizendo isso literalmente – é algo auto-imposto. Talvez o liderado seja mais feliz fora de casa. Se o caso for esse, então esse é o negócio do liderado. Não estou legislando a favor da moralidade. Porém, se fosse o caso de um, dentre dez, perceber que a empresa exige isso, eu o corrigiria, pois eu sou a empresa”.

*Workaholics* satisfeitos encorajam os liderados a fazerem escolhas independentes sobre as prioridades profissionais e pessoais por meio das seguintes práticas:

- Deixar claro que os executivos não exigem prioridades pessoais particulares.



- Garantir *coaching* e ferramentas para a auto-avaliação e para a negociação de expectativas.
- Saber dar uma razão para apoiar a flexibilidade e o controle das disposições de trabalho.

**Incentive a confiança.** Em algumas situações de trabalho, os liderados poderiam ter medo de revelar que eles não podem suportar o estresse da programação de um dado projeto, ou poderiam se preocupar com o fato de que, se não trabalhassem – por exemplo, ao ir à escola dos filhos –, poderiam pôr em risco as chances de promoção. Por meio de um ambiente de comunicação aberta, honesta e sem medo, executivos satisfeitos colaboram com a liberdade dos liderados para levantar e resolver essas preocupações, com melhores resultados de desempenho.

Infelizmente, há líderes que afirmam ser essa sua metodologia, e, ao mesmo tempo, não demonstram sensibilidade alguma com respeito às preocupações dos liderados. Marianne Ransom, diretora de desenvolvimento organizacional e de pessoas na WRQ, criticou as pessoas que passavam mensagens inconsistentes – por exemplo, dizendo para alguém ir para casa e, ao mesmo tempo, dizendo para que voltasse com um relatório pela manhã. De acordo com Kevin Cashman, um famoso *coach* e autor, “encontramos líderes autoritários que eram autênticos, com bom desempenho e que tinham gerado mais confiança em sua organização do que líderes participativos que careciam de autenticidade”<sup>22</sup>.

Os *workaholics* satisfeitos que entrevistamos reconhecem o valor de respeitar e encorajar as escolhas dos liderados, que podem ser diferentes de suas próprias escolhas. Eles estão conscientes do que estão fazendo e dos sinais que estão enviando. De modo surpreendente, um executivo que é um *workaholic* satisfeito tem uma probabilidade ainda maior de desafiar o alinhamento entre ação e valores de um liderado se estes parecerem estar fora de sincronia<sup>23</sup>. “Normalmente sou a primeira a chegar no estacionamento pela manhã”, diz Michelle Clements, vice-presidente da Eddie Bauer. “Mas sou a primeira a ir embora, e prego à minha equipe que eles fariam melhor fora dali. Se seus familiares estão para vir à cidade, eu perguntaria: ‘Qual parte da semana você tiraria?’. Se eles estão no trabalho o tempo todo, digo-lhes: ‘Sexta-feira, às 17h, quero vocês fora daqui. Vocês precisam ir assistir a um filme. Vão a um futebol. Andem pelo parque. Durmam até o meio-dia’”.

Uma subordinada direta de Sandy Beach Lin reconta como Lin falava com ela em diversas ocasiões para que não passasse tantas horas no trabalho. “Ela dizia-me que seria uma boa idéia se eu fosse para casa, e eu sabia o que ela queria dizer”, diz a profissional, que voluntariamente opta por longas horas de trabalho porque, depois de somente quatro meses no trabalho, ela está aprendendo muito e tentando, ao mesmo tempo, dar uma contribuição. Nesse exemplo, vemos um liderado que é um *workaholic* satisfeito dizendo a seu chefe que suas escolhas são voluntárias. E a profissional aprecia a disposição de Lin em deixá-la fazer sua escolha.

*Workaholics* satisfeitos incentivam a confiança quando eles:

- Desafiam os liderados a verem se estão vivendo de acordo com seus valores.
- Constróem uma comunicação aberta e honesta que acalma o medo de represália pela expressão de diferentes preferências, valores e escolhas.

**Melhores práticas no trabalho com o sistema organizacional global.** Vamos agora explorar o que descobrimos sobre como executivos autênticos engendram apoio à vida como um todo de seus liderados por meio de ações de sistemas globais. Eles difundem sua defesa da autenticidade; contam suas próprias histórias publicamente; questionam os pressupostos básicos sobre como, onde e quando o trabalho deve ser feito; encorajam ativamente a inovação no desenho do trabalho; focam em resultados, não em processos; e mudam os sistemas de gestão de desempenho para apoiar a autenticidade.

**Difunda a defesa da autenticidade.** Não é suficiente um executivo ser um defensor dos liderados em uma base individual. Um líder deve comunicar amplamente a importância de se viver de acordo com os próprios valores. “Quando faço apresentações, falo sobre o que é importante para as pessoas, sobre o quanto a família é importante para os liderados e sobre como tomar decisões que se baseiem nisso”, diz Larry Harrington, vice-presidente de serviços ao cliente da Aetna, responsável por 3,5 mil liderados.

O executivo, que é um *workaholic* satisfeito, pode fazer uma ampla defesa da autenticidade. Ademais, de acordo com Pat Phillips, presidente da Card Services da American Express, “*workaholics* satisfeitos podem ser os mais convincentes e poderosos defensores porque eles estão assumindo a posição em nome dos outros. Eles deliberadamente se propõem a criar um excelente lugar para se trabalhar”.

## **Executivos devem conhecer seus liderados em um nível pessoal. Eles devem saber alguma coisa sobre a vida de seus liderados, além do trabalho.**

Um dos sujeitos de nosso estudo que era um *workaholic* satisfeito, antigo CEO da Ernst & Young, Phil Laskaway, era altamente visível nas iniciativas da empresa para repensar a estrutura de trabalho, de modo que os liderados pudessem ter melhores condições de satisfazer seus compromissos fora do trabalho. Ele presidiu a Gender Equity Task Force, que reuniu líderes das diversas áreas da empresa a fim de patrocinar iniciativas para mudanças na cultura de trabalho. Ele incluiu essa e outras questões relacionadas à retenção em seus *voice mails* periódicos para toda a empresa. Ele participava de encontros de liderança com outros líderes na empresa a fim de solicitar seu envolvimento e suas idéias. Nas palavras de um dos gerentes de área e parceiro na E&Y, “Phil fez disso uma prioridade pessoal”.

Laskaway fez um grande investimento na transformação de cultura na E&Y e deixa uma mensagem que é um princípio-chave para qualquer executivo que conduz uma organização que busca obter o máximo de suas pessoas: “Preocupame com a vida delas fora do trabalho”. Mike Phillips faz eco a um ponto semelhante: “Somos uma empresa baseada no conhecimento. Se não cuidamos de nossas pessoas, elas não vão cuidar de nossos clientes”.

As melhores práticas que observamos nos executivos que são *workaholics* satisfeitos bem-sucedidos na defesa de uma razão para a autenticidade podem ser expressas na forma das seguintes indicações:

- Na missão da organização, em sua visão, em princípios operacionais e práticas dos gestores, apóie os liderados em seu processo de fazer escolhas que reforcem tanto o trabalho quanto as prioridades da vida pessoal.
- Use uma variedade de formas para se comunicar; assim, a população-alvo inteira será atingida.
- Faça pesquisas junto aos liderados e partilhe os resultados com toda a organização.
- Conte histórias de liderados que conseguiram realizar objetivos profissionais e pessoais para mostrar exemplos reais de como isso pode ser feito.
- Forneça recursos, financeiros e políticos, necessários para os esforços bem-sucedidos de mudança.
- Patrocine discussões que tratem do impacto da cultura da organização sobre a expressão de valores essenciais com respeito ao trabalho e à vida pessoal.

**Conte suas próprias histórias publicamente.** Pat Phillips diz que uma das formas pelas quais os *workaholics* satisfeitos podem agir como defensores da autenticidade é dar um OK à discussão sobre o que antes era “indiscutível” no local de trabalho. “Acredito que você tenha de entrelaçar seus próprios exemplos pessoais às coisas que você diz, em suas falas, apresentações e assim por diante. Os liderados precisam ver que você está envolvido com as mesmas coisas que eles: desafios de vida, problemas de adolescente”.

Executivos que são *workaholics* satisfeitos realçam a credibilidade sobre seu compromisso com a expressão autêntica de valores essenciais quando eles:

- Contam histórias em público sobre seus próprios embates, para alinhar as ações com os valores pessoais.
- Discutem as prioridades do trabalho e da vida pessoal em encontros com o *staff*, e de modo regular.

**Questione os pressupostos básicos sobre como, onde e quando o trabalho deve ser feito.** *Workaholics* satisfeitos acreditam que têm de desafiar as crenças tidas como certas há tempos sobre os padrões de trabalho - por exemplo, permitir a flexibilidade do esquema de trabalho, a fim de que os liderados possam dedicar o tempo e a energia desejados para as atividades que não dizem respeito ao trabalho, e exigir que as equipes repensem criativamente as práticas tradicionais de trabalho. Não se pode ser flexível com “onde” e “quan-

do” o trabalho é feito sem desafiar o modo como ele é feito. Aqui, novamente, um foco primário de executivos que são *workaholics* satisfeitos é sobre o que comunicam. John Lechleiter, vice-presidente de Pharmaceutical Products da Eli Lilly, diz o seguinte: “Tento encorajar um ambiente de trabalho que permita que as pessoas falem sobre, e desafiem, o modo como o trabalho é feito. Faço-me modelo de como ser capaz de aceitar o confronto e o desacordo”.

Os executivos que são *workaholics* satisfeitos convidam todos os liderados a dialogarem sobre como melhorar as práticas de trabalho. Ao fazer isso, conseguem legitimidade para as inovações que permitem aos liderados perseguirem o que é mais importante para eles, mesmo se o que eles valorizam não reflete diretamente o que os outros sustentam como o mais importante. “Você tem de comunicar claramente – e as pessoas precisam saber o que você quer dizer – que as pessoas têm uma escolha sobre o modo de configurar seu trabalho”, acrescenta Lechleiter. “Se não há escolha, ou se as pessoas sentem que não têm escolha, elas têm de ser capazes de questionar isso”.

Executivos que são *workaholics* satisfeitos questionam ativamente os pressupostos básicos sobre como realizar o trabalho e:

- Capacitam as equipes de liderados para que assumam o controle dos aspectos operacionais de seu trabalho.
- Envolvem liderados, clientes e consumidores no processo de desenhar organizações flexíveis de trabalho e os encorajam a rever continuamente as práticas de trabalho.

**Encoraje ativamente a inovação e o planejamento do trabalho.** Executivos que são *workaholics* satisfeitos encorajam os liderados a buscarem soluções inovadoras que beneficiem os negócios e a vida dos liderados, sem medo de recriminação. Muitos desses líderes descobriram que os conflitos entre trabalho e vida pessoal podem se transformar em catalisadores para se identificarem as ineficiências de trabalho. Observamos que até mesmo os melhores líderes criam, sem saber, trabalho excessivo e de baixo valor. Uma executiva, que é uma *workaholic* satisfeita, descreveu como ela vai ao trabalho aos sábados e gasta o tempo passeando pelo prédio do escritório, agradecendo aos liderados por trabalharem tão duro. Quando ela entrava no elevador para voltar a sua sala, os liderados, rápida e silenciosamente, iam embora. Ela, sem saber, estava encorajando os liderados a virem ao trabalho rapidamente apenas

para que ela os visse. Quando um colega lhe chamou a atenção para esse ponto, ela não somente os encorajou a ficarem em casa, como também fez chegar ao grupo de executivos seniores da empresa seu erro. Esse grupo começou a procurar formas de questionar seu próprio comportamento, particularmente o comportamento que encorajava práticas ineficientes e improdutivas entre os funcionários. Eles compartilharam essas descobertas com a equipe de gestores e com seus liderados e, então, mudaram seu próprio comportamento.

As questões de “perfeccionismo”, “excesso de precisão” e “constante sincronização perfeita” surgem reiteradas vezes. Lechleiter explica: “Descobri que um grupo de pessoas estava trabalhando todo fim de semana, de janeiro a março. Reuniões e então lhes solicitei que encontrassem uma forma melhor e mais simples de realizar o trabalho. (...) Fiquei assustado com o fato de que muitas pessoas em meu nível não sabiam o que estávamos pedindo a nossos liderados”. Essa abertura para a autocrítica e para a inovação é motivada pelo interesse do *workaholic* satisfeito em melhorar continuamente e no crescimento pessoal. Quando os liderados são encorajados a identificar práticas tradicionais de trabalho que interferem na satisfação de seus objetivos pessoais e organizacionais, o resultado é uma situação ganha-ganha para a organização e para o liderado<sup>24</sup>.

Eis então uma síntese das melhores práticas que observamos em executivos autênticos que encorajam seus liderados a criarem práticas inovadoras de trabalho:

- Garantir que todos se sintam livres para falar sobre novas formas para as coisas serem feitas.
- Reconhecer e recompensar os liderados pela identificação das práticas de trabalho ineficientes.
- Garantir que os excessos de trabalho sejam administráveis.
- Criar um objetivo específico para cada liderado, a fim de eliminar o trabalho desnecessário.
- Contar histórias de práticas burocráticas que eles identificaram e eliminaram.

**Foque em resultado, não em processo.** Os executivos que são *workaholics* satisfeitos dese-

jam a liberdade de escolha, para si mesmos e para seus liderados. Eles consistentemente dizem a estes últimos não o modo como as coisas devem ser feitas, mas qual deve ser o resultado. Ao focar em resultados, eles dão aos liderados a flexibilidade para lidarem com as questões pessoais e com as prioridades fora do trabalho que podem afetar o próprio trabalho. Eles estabelecem as direções do negócio de mais alto nível e dão aos liderados escolhas sobre como fazer seus trabalhos.

Cappeline explica: “Tudo o que vejo é o resultado. Quando esse resultado ocorre é algo praticamente imaterial para mim. Isso não significa que vou ficar tranqüila com menos lucro no final do trimestre. Mas certamente ficarei tranqüila ao dar o máximo de liberdade que puder para que as pessoas sejam capazes de ficar fora do escritório durante o curso nor-



mal de um dia de trabalho”. Similarmente, Mary Lynn Podolak, vice-presidente e diretora do Capital Markets Group do First Union Bank, diz: “Não estou interessada em como o esquema de trabalho é implementado, mas, em vez disso, se o trabalho está sendo feito”.

Tom Gerrity, antigo *chairman* e CEO do Index Group Inc., e antigo decano da Wharton School, na Universidade da Pensilvânia, construiu com sucesso e conduziu o Index por 20 anos, focando em resultado. As marcas de sua metodologia eram a explícita e contínua ênfase na perseguição dos valores da empresa combinada à flexibilidade no modo como os resultados eram obtidos. “O que eu tinha de modelar eram os valores. Todo mundo possuía seu próprio modo único de contribuir. É no interesse deles que o líder reforça a inovação. Se o trabalho pode ser realizado trabalhando-se em casa, ou em um esquema de três dias por semana, tudo bem. O que é importante é alinhar valores e resultados de alta qualidade”.

Executivos que são *workaholics* satisfeitos focam em resultados, não em processos, quando eles:

- Investem o tempo na administração de visão, estratégia e talentos – não em microadministração.
- Tornam valores, objetivos e resultados corporativos bastante claros.
- Tornam os liderados responsáveis por resultados, não pelo contato face a face no escritório.

### **Mude os sistemas de gestão de desempenho para apoiar a autenticidade.**

Alguns executivos em nosso estudo têm adotado alguns passos para criar novos paradigmas para a gestão de desempenho que incorporam as prioridades dos liderados além do trabalho. Doug Lennick, da American Express, criou um sistema chamado “Woody Woofle”, que soa como as iniciais de WDYWFYL, que significa “O que você quer de sua vida?” – “*What Do You Want From Your Life?*”. WDYWFYL é um processo voluntário para se estabelecerem objetivos pessoais que estão integrados ao desempenho dos negócios. O gestor trabalha com um liderado para desenvolver objetivos que satisfaçam a ambição de uma vida pessoal. O objetivo pessoal torna-se parte de vários objetivos, e o progresso é revisto, junto aos objetivos do negócio, em uma sessão. O processo envolve que o gestor documente os objetivos de vida como parte dos planos de de-

envolvimento dos liderados, estabelecendo planos de trabalho e calendários que incorporem os eventos pessoais, tais como aniversários, fazendo uso de programas que dêem aos liderados flexibilidade para lidarem com as exigências da vida pessoal. Em um fundamento semelhante, Bill Harrison, CEO do JP Morgan Chase, descreve como, em sua empresa, “trabalhamos para mensurar o sucesso olhando para a pessoa como um todo, para seus interesses pessoais e como eles contribuem fora do escritório, tanto quanto para a parte do trabalho presente na equação”<sup>25</sup>.

Treinamento é essencial para sustentar uma cultura que apóia a autenticidade. Larry Harrington explica: “A prioridade máxima do departamento de treinamento é treinar e dar *coaching* para os supervisores trabalharem com as questões de trabalho /vida dos liderados. Usamos exemplos vivos das questões de trabalho /vida cotidianos. Falamos como eles foram tratados e o que poderia ter sido feito de modo diferente”.

Alguns executivos usam sistemas de avaliação para reforçar o objetivo de se criarem ambientes que oferecem apoio. O processo de 360 graus da Ford Motor Company inclui avaliações sobre a medida com que os gestores apóiam os liderados na satisfação de objetivos pessoais, bem como os objetivos do trabalho. Em uma sessão desse processo, os índices mais altos vão para um gestor que “exige um ambiente de trabalho que assegure o bem-estar do liderado e que maximize a flexibilidade na ajuda para que os liderados satisfaçam as obrigações familiares e comunitárias”. Similarmente, na Dupont, os liderados nomeiam os gestores que permitem com que seus subordinados diretos satisfaçam seus objetivos pessoais para receberem recompensas em banquetes assistidos por representantes da alta administração.

Para mudar os sistemas de gestão de desempenho a fim de que se apoie a autenticidade, atentar para:

- A mensuração do sucesso considerando a pessoa como um todo.
- O oferecimento de *coaching* e treinamento para se obterem soluções criativas para os desafios entre trabalho /vida pessoal.
- A avaliação dos gestores com base no quão bem eles desenvolvem as capacidades dos liderados para produzirem resultados e uma vida mais rica.

**Autenticidade do liderado e seu impacto sobre o desempenho e o bem-estar.** Em relação a todas as melhores práticas que os executivos autênticos podem adotar, o que realmente importa? Um recente estudo com estudantes de uma escola de Administração descobriu que os estudantes de MBA acreditam que as rupturas entre seus valores pessoais e os de seus futuros empregadores serão sempre fontes de estresse. Além disso, eles antecipam que, em vez de tentar mudar a cultura organizacional, eles optariam por deixar a organização<sup>26</sup>. Mesmo antes de começar seus empregos, eles estão cômicos dos custos do conflito de valores.

Outro recente estudo descobriu que os liderados que trabalham muitas horas ou mais dias do que gostariam, por razões outras que não a motivação pessoal (*workaholics* insatisfeitos, em nossa nomenclatura), sentem-se excessivamente sobrecarregados de trabalho<sup>27</sup>. Quando as pessoas se sentem sobrecarregadas, elas cometem mais erros; sentem raiva em relação a seus líderes; ressentem-se com os colegas que não trabalham tão duro quanto elas; perdem o sono; e sentem-se menos bem-sucedidas com a esposa ou o parceiro, com os filhos e amigos. Já que as pessoas que decidem, voluntariamente, trabalhar mais horas ou dias (*workaholics* satisfeitos) não se sentem sobrecarregadas, elas têm uma probabilidade menor de comunicar esses negativos resultados pessoais e organizacionais<sup>28</sup>.

Como acontece com os executivos, a autenticidade permite que também os liderados sintam um senso de integridade sobre quem são e sobre como agem. Em contraste, em uma organização, um membro de uma equipe de desenvolvimento de produtos confessou que se sentia como uma “pessoa má”, pois os processos de trabalho da equipe (incluindo o funcionamento em um modo de crise contínua) impediam que ela “se voltasse à comunidade” na intensidade que desejava. Ao reorganizar o trabalho para permitir com que os liderados rompessem os ininterruptos “momentos de silêncio”, e por meio de outras mudanças nos processos de trabalho, esses liderados conseguiram um lançamento, em tempo, de um novo produto, bem como diversas recompensas excelentes<sup>29</sup>. Quando a cultura ajuda os liderados a identificarem e a declararem suas prioridades, as equipes de trabalho podem colaborar para

adotar projetos de tarefas e esquemas de trabalho de tal forma que os membros da equipe possam satisfazer, com sucesso, suas prioridades – dentro e fora do ambiente de trabalho. Estudos internos do processo de WDWYFWYL, por exemplo, demonstram que ele é eficiente na construção de competências emocionais e no bem-estar dos indivíduos; benefícios que a empresa, por sua vez, recebe por meio de melhores desempenhos de liderados mais motivados e focados.

**Autenticidade executiva em alta.** Descobrimos que os *workaholics* satisfeitos podem ser eficientes defensores de políticas e práticas que ajudam os liderados a alcançarem seus objetivos pessoais e organizacionais. Já que os *workaholics* aparecem em duas formas, satisfeitos e insatisfeitos, o único *workaholic* exemplar é aquele que conscientemente examina seus valores e ações, decide que está realmente agindo de forma autêntica e transmite aos outros que é sua decisão agir de forma mais consistente com seus valores. Devido a sua autoconsciência, bem como a sua compreensão dos benefícios ao negócio trazidos por sua autenticidade, é improvável que exija que os liderados neguem suas necessidades pessoais e seus valores. De fato, é provável que exercite uma suficiente autodisciplina para evitar enviar mensagens conflitantes. A satisfação que ele obtém do fato de viver de acordo com seus valores gera respeito pelo direito de outros fazerem o mesmo.

## **Até mesmo os melhores líderes criam, sem saber, trabalho em excesso e de baixo valor.**

Porém, não é verdade que você tem de ser, em primeiro lugar, um dos dois tipos de *workaholic* para se tornar um executivo sênior? Em uma empresa típica de nossa época, esse, de fato, parece ser o caso. Poucos CEOs atentem ao perfil de protótipo de equilíbrio. Harry Kraemer, da Baxter International, está entre eles. Ele encoraja as pessoas em sua organização a viverem vidas plenas e mantém mais fronteiras claras, que permitem maior investimento de seu tempo e atenção a sua família, do que um típico CEO: “Nunca cheguei ao escritório antes das 8h. E vou lhe dizer que, por mais

estranho que isso possa parecer, raramente fico no escritório depois das 18h. Temos o jantar às 18h30, e, se não estiver viajando, estou em casa para jantar com a família. Agora, entre às 18h30 e 22h, você nunca me encontraria, nem mesmo se tentasse me incomodar em casa, pois é quando estamos em nossa academia, ou fazendo trabalho de casa, ou indo ao parque, ou lendo”<sup>30</sup>.

Há outros<sup>31</sup>, mas com certeza são exceção à regra de que se deve sacrificar a vida pessoal para se alcançar um posto mais elevado no imaginário norte-americano. Quando liderados ambiciosos olham para o líder como modelo, o que vêem na maioria das vezes são *workaholics*. Os liderados estão hoje dispostos a sacrificar a autenticidade em suas carreiras em nome do avanço na carreira? Menos dispostos do que seus familiares estão. Não se sentem provavelmente pressionados para renunciar suas prioridades pessoais, assim como foi a geração anterior? É claro que são, mas cada vez mais estão buscando alternativas.

À medida que os valores dos executivos continuam a evoluir rapidamente em resposta às mudanças dos imperativos sociais e econômicos, acreditamos que mais executivos adotarão os tipos de princípios e práticas aqui descritos como autênticos. Em diálogos personalizados, um-a-um, temos uma probabilidade maior de ver mais executivos demonstrando respeito pelas diversas escolhas sobre trabalho e vida pessoal, interessados no que mais importa aos liderados, apoiando a tomada de responsabilidade dos liderados por suas escolhas e ações que constroem confiança. Esperamos ver mais executivos autênticos apoiando as vidas como um todo de seus liderados, por meio de sistemas globais que disseminam sua defesa da autenticidade; contando suas histórias publicamente; questionando os pressupostos básicos sobre como, onde e quando o trabalho deve ser feito; encorajando, ativamente, a inovação no planejamento ou desenho do trabalho; focando em resultados, não em processos; e mudando os sistemas de gestão de desempenho a fim de apoiar a autenticidade.

Uma nova geração de executivos, homens e mulheres, está em alta. Eles representam uma diversidade maior em termos das escolhas que os executivos fazem sobre como conduzir suas vidas no trabalho, em casa e na comunidade, e por si mesmos. Nossa aposta é que o mercado de talentos irá favorecer as organizações com parcelas mais altas de executi-

vos autênticos e, de modo cada vez maior, de protótipos de equilíbrio. Qual tipo predomina em sua organização?

#### Stewart D. Friedman

Professor de Administração na Wharton School

Ph.D pela Universidade de Michigan

E-mail: friedman@wharton.upenn.edu

#### Sharon A. Lobel

Professora de Administração na Universidade de Seattle

Ph.D pela Universidade de Harvard

E-mail: lobel@seattleu.edu

#### Texto traduzido por Pedro Fernando Bendassolli

Artigo originalmente publicado na *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 3, p. 87–98, Ago. 2003.

Copyright 2003 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização entre em contato com Copyright Clearance Center: [www.copyright.com](http://www.copyright.com)

#### Agradecimentos

Somos imensamente gratos a Perry Christensen por suas contribuições intelectuais ao desenvolvimento das idéias presentes nas versões prévias deste texto e por sua ajuda na coleta de dados. Estamos em dívida com a Sloan Foundation pelo apoio parcial desta pesquisa e aos nossos colegas na Wharton Work /Life Roundtable por fornecerem os estudos de caso que são a base deste artigo.

#### Notas

1 CAPPELLI, P. *The new deal at work*. Boston : Harvard Business School Press, 1999.

2 ASPEN INSTITUTE. *Where will they lead? Student attitudes about business and society*. New York : Aspen Institute, 2002.

3 Para um estudo sobre como o trabalho e a família podem se afetar positivamente, ver: FRIEDMAN, S. D. e GREENHAUS, J. H. *Work and family - allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford : Oxford University Press, 2000. Ver também Nota 6.

4 O Office for Retention foi renomeado para Center for the New Workforce. Em março de 2003, a Ernst & Young recebeu o Catalyst Award, dado às

empresas que implementaram iniciativas inovadoras, eficientes e mensuráveis para o avanço feminino. Para um estudo de caso detalhado do OFR, ver: FRIEDMAN, S. D. et al. *Proving Leo Durocher wrong: driving work /life change at Ernst & Young. Case study. Wharton Work /Life Integration Project, University of Pennsylvania, 2000.*

5 Ver, por exemplo: BENNIS, W. *On becoming a leader*. Reading : Addison-Wesley, 1989; KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 1996; NAHAVANDI, A. *The art and science of leadership*. 2<sup>nd</sup>. ed. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1999; SHRIBERG, A. et al. *Practicing leadership: principles and applications*. 2<sup>nd</sup>. ed. New York : John Wiley & Sons, 2001; TICHY, N. M. *The leadership engine: how winning companies build leaders at every level*. New York : Harper Collins, 1997.

6 Para uma análise dessas descobertas, ver: LOBEL, S. A. Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations. In: Powell, G. N. (Ed.). *Handbook of gender and work*: 453-74. Thousand Oaks : Sage, 1999. Ver Sloan Work and Family Research Network Resources for Teaching: Work and Family Encyclopedia, para uma análise da mensuração dos resultados organizacionais que resultam de iniciativas que contemplem trabalho /vida pessoal. Disponível em: <[http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpMOOent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpMOOent.html)>.

7 KAHN, W. A. To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, v. 45, n. 7, p. 321-49, 1992. Outros pesquisadores exploraram esse conceito tal como ele aparece na vida profissional e pessoal nas organizações. Para um estudo recente sobre a autenticidade nas vidas de executivas, ver: RUDERMAN, M. e OHLOTT, P. *At the crossroads: next steps for high-achieving women*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002.

8 GECAS, V. The motivational significance of self-concept for socialization theory. *Advances in Group Processes*, n. 3, p. 131-56, 1986.

9 É importante observar que esse quadro é incompleto. Ele não considera as pessoas que valorizam mais os objetivos não ligados ao trabalho – família, comunidade, ou *self* – do que suas profissões ou carreiras, nem aquelas que investiram mais nesses objetivos não ligados ao trabalho do que os ligados ao trabalho. Certamente, tais pessoais existem; contudo, na maior parte das vezes, os executivos mencionaram em nosso estudo que raramente são encontradas. Por exemplo, Gary Cappelina, da AlliedSignal, diz: “Para ser honesto, no fim do dia, estamos aqui para atender tanto aos *stakeholders* quanto a seus filhos. E, se uma pessoa está demonstrando um consistente desequilíbrio em relação a seu *front* familiar, temos de reagir. Venho liderando pessoas desde 1976, e nunca disse a alguém: ‘Você está realmente apresentando um desequilíbrio em relação à empresa a favor de sua vida familiar’”. Defendendo a mesma idéia, outra executiva da Allied-Signal, Sandy Beach Lin, diz-nos: “Nunca vi alguém no extremo da dedicação à família ou ao lado não relacionado ao trabalho. Nossa ênfase em resultados não poderia permitir que alguém fosse assim”.

10 KAHN, 1992, p. 321-49. Ver também: KAHN, W. A. The psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

11 KAHN, 1992, p. 331.

12 Um recente artigo mostra esse processo ocorrendo principalmente nos momentos turbulentos para os executivos: DUTTON, J. E. et al. Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, p. 54-61, Jan. 2002.

13 CAUTE, D. *Essential writings of Karl Marx*. New York : Macmillan, 1967.

14 GECAS, 1986, p. 46.

15 KAHN, 1992, p. 334; GOFFMAN, E. *Encounters*. Indianapolis : Bobbs-Merrill, 1961.

16 KAHN, 1992, p. 336.

17 GECAS, 1986.

18 MADDI, S. R. *Personality theories: a comparative analysis*. 5<sup>th</sup>. ed. Chicago : Dorsey Press, 1989.

19 GOLDMAN, B. M. e KERNIS, M. H. The role of authenticity in optimal psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, v. 5, n. 6, p. 18, 2002.

20 LOBEL, S. A. Allocation of investment in work and family roles: alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review*, n. 16, p. 507-21, 1991.

21 Para exemplos, ver: CLAWSON. A symphonic approach to balancing your life. In: Friedman et al., 1998, p. 63-93; FRIEDMAN, S. D. The whole story. *Financial Times*, 22 Nov. 2002; KOFODIMOS, J. *The balancing act*. San Francisco : Jossey-Bass, 1993; LOBEL, S. L. Personal values, goals and priorities. In: Friedman, S. D., DeGroot, J. e Christensen, P. *Integrating work and life: the Wharton resource guide*. San Francisco : Jossey-Bass / Pfeiffer, 1998. p. 63-93.

22 CASHMAN, K. *Leadership from the inside out*. Provo : Executive Excellence Publishing, 1998.

23 Achados similares são descritos em: FRIEDMAN, S. D., CHRISTENSEN, P. e DEGROOT, J. Work and life: the end of the zero sum game. *Harvard Business Review*, p. 119-29, Nov. /Dec. 1998.

24 Para uma abordagem compreensiva do redesenho do trabalho, ver: RAPOPORT, R. et al. *Beyond work-family balance: advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002.

25 SOLUTIONS. Executive spotlight: William B. Harrison Jr., Chairman and CEO, JP Morgan Chase. *Solutions*. Watertown : Bright Horizons Family Solutions, Winter 2002. p. 4-5.

26 ASPEN INSTITUTE, 2002.

27 GALINSKY, E., KIM, S. e BOND, J. T. *Feeling over-worked: when work becomes too much*. New York : Families and Work Institute, 2001.

28 LOBEL, S. A. It would even be good for business. In: DeGraaf, J. (Ed.). *Take back your time day handbook*. San Francisco : Berrett-Koehler, 2003. p. 178-84.

29 Essas observações foram registradas em: RAPOPORT, R. e BAILYN, L. *Re-linking life and work: toward a better future*. New York : Ford Foundation, 1996.

30 ANON. Baxter's Harry Kraemer: "I don't golf". *BWOnline*, 28 Mar. 2002.

31 Ver, por exemplo, Jim Goodnight do SAS Institute: o foco de BANKERT, E., LEE, M. D. e LANGE, C. *SAS Institute. Case study. Wharton Work / Life Integration Project, University of Pennsylvania, 2000.*