High Performance Leadership

Guia de entendimento

Arquétipos de Gestão

Os Arquétipos de Gestão referem-se a forma com que um líder se comporta nas diversas situações inerentes ao seu papel. De todas as variáveis que impactam a efetividade do ambiente de trabalho e o esforço da equipe, os Arquétipos de Gestão são a variável que apresenta maior impacto. A amplitude do repertório de Arquétipos de Gestão determina a sua efetividade. Os líderes preferem os arquétipos que lhes parecem mais naturais, podendo limitar-se apenas a estes. Os arquétipos que parecem mais naturais ao líder são determinados pelas suas competências individuais.

Apesar dos líderes enfrentarem uma quantidade ilimitada de situações gerenciais, pesquisas mostraram que existem seis padrões de comportamento, utilizados pelos líderes. São eles:

* o arquétipo Imperativo;
* o Arquétipo Resoluto:
* o Arquétipo Cuidativo:
* o Arquétipo Consultivo;
* o Arquétipo Prescritivo; e;
* o Arquétipo Formador.

Não há Arquétipo de Gestão certo ou errado. O arquétipo mais eficaz varia de acordo com cada situação, pessoa ou tarefa. Todos os Arquétipos são mais ou menos eficazes, dependendo das características da situação, tais como:

* A experiência do Colaborador,
* Suas forças e fraquezas,
* Complexidade da tarefa,
* Pressão por tempo,
* Risco associado ao desvio no desempenho e
* Recursos disponíveis.

A efetividade de um líder depende da sua habilidade em identificar as demandas de uma situação e utilizar todos os comportamentos disponíveis em seu repertório, ao invés de depender de um ou dois Arquétipos para lidar com todas as situações.

Os seis Arquétipos de Gestão e as condições que os tomam efetivos serão detalhadas a seguir:

# Arquétipo Imperativo

Objetivo principal: aceitação imediata.

O objetivo principal do Arquétipo Imperativo é a aceitação imediata. Este Arquétipo se apoia em ordens ao invés de instruções, e cria pouco diálogo. O feedback negativo ou corretivo, com ameaças implícitas ou explicitas, sustentam o seu modelo de acompanhamento. Os esforços para motivar estão focalizados, principalmente, nas consequências da não conformidade, ou seja, na punição.

O Arquétipo Imperativo é mais eficaz:

* quando aplicado a tarefas relativamente simples;
* em situações de crise;
* quando os desvios da ordem resultarão em problemas sérios;
* com Colaboradores problemáticos, quando outras ações já falharam.

O Arquétipo Imperativo é menos eficaz:

* quando aplicado em situações complexas - quanto mais complexa a tarefa, mais ineficaz se toma o Arquétipo;
* quando utilizado por muito tempo;
* com Colaboradores automotivados e capacitados.

# Arquétipo Resoluto

Objetivo principal: fornecer direção e visão de longo prazo para os Colaboradores.

O Arquétipo Resoluto fornece direção e visão de longo prazo. Este Arquétipo depende do diálogo com outros, assim como da perspectiva particular do líder sobre o negócio, para estabelecer uma visão para a equipe. O líder mantém as pessoas engajadas, garantindo a elas que a direção esteja em linha com os interesses da equipe e da organização. Ele monitora o desempenho das metas estabelecidas através de feedbacks específicos.

tratando de pontos fortes e pontos a melhorar dos Colaboradores.

O Arquétipo Resoluto é mais eficaz:

 quando uma nova visão, direção ou padrões mais caros são necessários:  quando o líder for percebido como especialista ou autoridade no assunto, e  quando houver novos Colaboradores que dependem da direção do líder.

O Arquétipo Resoluto é menos eficaz:

• quando o líder não desenvolve seus Colaboradores;

* quando o líder não for visto como uma pessoa confiável; e
* quando o líder estiver tentando promover equipes de trabalho autogerenciáveis e a tomada de decisão participativa.

# Arquétipo Cuidativo

Objetivo principal: criar harmonia na equipe.

O objetivo principal do Arquétipo Cuidativo é criar harmonia e evitar o conflito. Um líder utilizando o Arquétipo Cuidativo investe muito tempo no relacionamento com os Colaboradores. Este Arquétipo tende a recompensar as características pessoais e evitar confrontos referentes a desempenho.

O Arquétipo Cuidativo é mais eficaz:

* quando usado como parte de um repertório, incluindo os Arquétipos Resoluto, Consultivo ou Formador;
* ao oferecer ajuda pessoal e aconselhamento; e
* para fazer com que diversos grupos conflitantes trabalhem harmoniosamente juntos.

O Arquétipo Cuidativo é menos eficaz:

* quando o desempenho dos empregados é inadequado:
* em situações de crise ou complexidade, necessitando de uma direção clara e de controle; e
* com Colaboradores que são voltados a execução da tarefa ou desinteressados em manter uma relação de proximidade com seu líder.

# Arquétipo Consultivo

Objetivo principal: gerar comprometimento na equipe, incentivando a participação e as novas ideias

O Arquétipo Consultivo e um Arquétipo muito participativo. O seu objetivo principal e gerar comprometimento através do consenso. Este Arquétipo depende da habilidade do Colaborador em estabelecer sua própria direção e de resolver seus conflitos de forma construtiva. E caracterizado por muitas reuniões, muita escuta, reconhecimento do desempenho adequado e pouca crítica sobre o fraco desempenho.

O Arquétipo Consultivo e mais eficaz:

* quando os empregados são competentes:
* quando os empregados devem trabalhar coordenadamente: e  em ocasiões nas quais a melhor abordagem não está clara.

O Arquétipo Consultivo e menos eficaz:

* em crises, quando não há tempo de realizar reuniões; e
* quando os Colaboradores são pouco preparados: falta a eles informações cruciais para tomar decisões e propor ideias, ou necessitam de muita supervisão.

# Arquétipo Prescritivo

Objetivo principal: exigir a realização de tarefas com alto padrão de excelência.

O foco principal do Arquétipo Prescritivo é a realização de tarefas com alto grau de excelência. Os líderes que utilizam o Arquétipo Prescritivo tendem a liderar pela padronização. Eles se apresentam como o padrão a ser seguido pela equipe e ficam apreensivos em delegar. Sua preocupação com a realização exata da tarefa os faz não querer colaborar com seus pares. exceto quando precisam adquirir ou trocar recursos.

O Arquétipo Prescritivo é mais eficaz:

* quando o Colaborador é altamente motivado, competente e conhece o seu trabalho;
* ao gerenciar Colaboradores que contribuem com experiência ou conhecimento especifico (ex.: cientistas da área de Desenvolvimento):
* ao fazer a organização andar mais rápido; e
* em desenvolver Colaboradores parecidos com o líder.

O Arquétipo Prescritivo é menos eficaz:

* quando o volume do trabalho não pode ser realizado apenas pelo líder;
* quando os Colaboradores precisam de direção, desenvolvimento e coordenação.

# Arquétipo Formador

Objetivo principal: desenvolvimento profissional de longo prazo dos Colaboradores.

O objetivo principal do Arquétipo Formador e o desenvolvimento da equipe em longo prazo. Um líder que utiliza o Arquétipo Formador ajuda os Colaboradores a identificarem suas forças e fraquezas. Isto significa conversar com o Colaborador e conduzir uma avaliação franca sobre suas forças e fraquezas, a luz de suas aspirações. O líder poderá ajuda lo a estabelecer um plano de desenvolvimento e oferecer constante apoio e feedback.

O Arquétipo Formador é mais eficaz:

* quando os Colaboradores reconhecem a discrepância entre seu nível atua de desempenho e onde eles idealmente gostariam de catar. e
* quando os Colaboradores estão motivados a tomar a iniciativa e buscar o desenvolvimento profissional.

O Arquétipo Formador é menos eficaz:

* quando falta conhecimento ao líder;
* quando os empregados necessitam de muita orientação detalhada; e
* em situações de crise.

# Relatórios – Resultado do Inventário

O seu relatório de Arquétipos de Gestão consiste em:

* Os Arquétipos de Gestão que você pensa que adota e os Arquétipos de Gestão que os seus avaliadores percebem em você

* Sua autoavaliação indica os Arquétipos de Gestão (traduzidos em comportamentos) que você acredita demonstrar no ambiente de trabalho. Estes são os Arquétipos que você tem a intenção de mostrar, mas que podem não ser percebidos pelos outros.

* Seus Arquétipos de Gestão, percebidos pelos avaliadores indicam os Arquétipos de Gestão

(traduzidos em comportamentos) que os seus avaliadores veem você demonstrar no ambiente de trabalho. Em outras palavras, esta é a sua forma real de agir e, não como você pensa ou gostaria de agir.

# Interpretando os gráficos

Dominância:

Os Arquétipos que apresentam % de intensividade acima de 60% são considerados dominantes.

Os Arquétipos que apresentam % de intensividade entre 50% e 60% são considerados de suporte.

Estes Arquétipos são usados para complementar os Arquétipos dominantes, ou quando estes não funcionam em uma situação. Uma pessoa pode apresentar nenhum ou mais de um Arquétipo dominante ou de suporte.

Eficácia do Arquétipo de Liderança

Todos os Arquétipos de Gestão podem ser mais ou menos eficazes dependendo das características da situação: experiência do empregado, complexidade da tarefa, risco associado à esta tarefa, recursos disponíveis, entre outros. O que é crítico para a eficácia de um líder é a sua habilidade em utilizar seu repertório de Arquétipos de forma compatível com as necessidades especificas de cada situação, ao invés de depender de um ou dois Arquétipos para lidar com todas as situações.

Corno líder você enfrentará uma infinidade de situações diferentes. Ha algumas perguntas críticas que você deverá responder: O que esta situação exige de mim? O meu repertório de Arquétipos é amplo o suficiente para lidar com esta situação? Estou usando toda a variedade de comportamentos disponíveis no meu repertório, ou estou adotando um ou dois Arquétipos com que me sinto mais confortável em usar?

É desejável um repertório com Arquétipos que sejam complementares. Em outras palavras, o ideal e usar alguns Arquétipos que complementem os que você já tem.

Por exemplo, se você já proporciona feedbacks regulares e oportunidades para que sua equipe aprimore suas qualificações atuais, considere o uso de comportamentos do Arquétipo Formador, para ajudá-lo no desenvolvimento de longo prazo do Colaborador, assegurando que esteja pronto para os desafios do presente e do futuro. Como resultado do uso deste Arquétipo, seus Colaboradores considerarão o ambiente de trabalho motivador, pois estarão crescendo e terão maior probabilidade de continuarem na empresa.

Por outro lado, o Arquétipo Formador isolado não será suficiente para atender a todas as suas necessidades de gestão da equipe. Os Colaboradores podem estar se desenvolvendo, mas não têm clareza da importância do seu esforço. Você não ofereceu a visão e direcionamento necessários. Os comportamentos associados com o Arquétipo Resoluto garantem que a equipe entenda como ela contribui para a organização e em que direção ambos estão seguindo.

Eficácia através do Arquétipo Imperativo

Para aumentar a percepção dos outros em relação ao Arquétipo Imperativo, tente o seguinte:

* Conheça o trabalho. Conheça as funções melhor do que as pessoas que as ocupam, ou do que as pessoas que estão realizando um trabalho ao qual você quer influenciar. Seu julgamento sobre o trabalho em questão deve ter precedente sobre os outros.
* De ordens diretas. Você deve ser claro e preciso. Este não é o momento de fraquejar.
* Seja decidido. Você é quem toma as decisões, é o responsável, portanto, você precisa comunicar, de forma verbal e não verbal, o que você quer.
* Determine padrões claros de desempenho. Você deve fazer com que as pessoas saibam exatamente o que você espera delas.
* Monitore os Colaboradores de perto. Acompanhe de perto o que está acontecendo. Estabeleça procedimentos que darão a você informações necessárias para avaliar o nível de atividade de cada pessoa e os resultados destas atividades.
* Aponte claramente os desvios das regras. Mostre as pessoas quais comportamentos não se adequam aos padrões. Insista em seguir as regras da sua organização.

Eficácia através do Arquétipo Resoluto

Para aumentar a percepção dos outros em relação ao Arquétipo Resoluto, tente o seguinte:

* Formule sua visão, estratégias e objetivos. Crie uma visão clara, uma estratégia para atingir esta visão e os objetivos para mensurar quando a visão for alcançada.
* Prepare e de a sua opinião sobre a visão. Comunique com frequência a sua visão, a estratégia e os objetivos para a sua equipe. Crie um discurso que:
* faça a mediação entre uma grande causa (oportunidade ou ameaça);
* tenha relevância para o público; e
* demonstre confiança que a visão pode ser alcançada.
* Solicite sugestões. Peça ideias, pensamentos, sentimentos e preocupações de sua equipe sobre qualquer coisa relacionada as metas e funcionamento da organização
* Explique as razões. Explique os porquês associados as suas decisões ou ações. Quando possível, tente ligá-los as maiores metas c objetivos da organização.
* Delegue responsabilidade com clareza. Seu trabalho é convencer e influenciar as pessoas a darem o melhor de si. Não é uma questão de fazer você mesmo o trabalho.
* Ofereça feedback. Diga quando você percebe que os Colaboradores estão fazendo um bom trabalho ou quando não estão. Seja especifico sobre o comportamento que você observou. De feedback regularmente.
* Recompense com justiça. Declare as políticas com firmeza. Não discrimine.

Eficácia através do Arquétipo Cuidativo

Para aumentar a percepção dos outros em relação ao Arquétipo Cuidativo, tento o seguinte:

* Identifique e aja para resolver conflitos interpessoais. Reconheça as particularidades das pessoas e aceito-as como são. Incentive as a agir da mesma forma, e a trabalhar em conjunto com harmonia.
* Solidarize-se com os outros. Encontre tempo para entender e expressar compaixão sobre o sentimento das pessoas. Solidarize-se com os Colaboradores quando as coisas não estiverem bem.
* Fique atento as necessidades pessoais. Evite colocar as metas da organização antes do bem estar das pessoas da sua equipe.
* Confie no desempenho das pessoas. Confie que os seus Colaboradores terão um bom desempenho se forem bem tratados. Se você se preocupar com eles, eles lhe recompensarão com lealdade e desempenho.
* Inicie contatos pessoais com seus empregados. Quando possível, convide-os para almoçar ou tomar um cale.
* Promova atividades sociais. Realize atividades de grupo
* Cumprimente as pessoas. Parabenize por aniversários individualmente, e por outras ocasiões especiais.

Eficácia através do Arquétipo Consultivo

Para aumentar a percepção dos outros em relação ao Arquétipo Consultivo, tente o seguinte:

• Faça reuniões para compartilhar informações. Mantenha cada um informado sobre as questões organizacionais que os afetam, realizando reuniões frequentes para dividir informações e ideias.

* Conduza reuniões participativas. Este Arquétipo de reunião exige uma excelente habilidade para gerenciar reuniões. Você precisará da habilidade para criar uma agenda detalhada, gerenciar o seu tempo, monitorar pessoas reticentes, controlar participantes dominantes, escutar, ser paciente, e manter o controle sobre seus sentimentos e comportamentos.
* Divida a tomada de decisões com os outros. Peça para os seus Colaboradores tomarem as decisões com você. Eles precisarão ter à mão todas as informações a respeito da questão.
* Busque o consenso. Evite agir ou tomar uma decisão até que todos tenham ouvido e possam concordar em apoiar, encontrando a melhor solução para a situação apresentada.
* Reconheça o bom desempenho. Incentive o bom desempenho, oferecendo feedback positivo aos seus Colaboradores e reconhecendo os seus maiores esforços.

Eficácia através do Arquétipo Prescritivo

Para aumentar a percepção dos outros em relação ao Arquétipo Prescritivo.

tente usar o seguinte:

* Desenvolva seu conhecimento e habilidades profissionais e técnicas. Você deve inspirar confiança e ser um especialista no que faz.
* Ensine pelo exemplo. De o exemplo do comportamento que você quer ver em seus Colaboradores. Se você quer que tenham uma jornada de trabalho longa, então você precisa ser o primeiro a chegar e o último a sair; se é muito trabalho o que você quer, então assuma também o desafio.
* Enfatize a excelência. Tente achar o trabalho ideal para cada pessoa, de forma que ela possa realizá-lo com excelência. Se uma pessoa não tiver sucesso numa atividade em particular, então mude.
* Delegue tarefas com níveis baixos a moderados de risco. Delegue tarefas que você esteja realmente certo de que a pessoa possa conduzir bem. Se os resultados forem críticos, tente ter uma pessoa experiente como apoio.
* Destaque os resultados. Comunique aos seus empregados que eles não terão a sua interferência enquanto estiverem alcançando os resultados que você espera. No entanto, se eles precisarem de ajuda. mostre se a disposição para aconselhar ou ajudar.

Eficácia através do Arquétipo Formador

Para aumentar a percepção dos outros em relação ao Arquétipo Formador, tente usar o seguinte:

* Crie metas de desenvolvimento com os Colaboradores. Tenha uma conversa franca com seus Colaboradores sobre suas aspirações de longo prazo. Debata a possibilidade de estas aspirações serem consideradas pela empresa.
* Identifique as forças e fraquezas dos Colaboradores. Invista tempo para ajudar os empregados a pensarem sobre suas forças e áreas de desenvolvimento. De a eles a perspectiva de como as suas forças e fraquezas podem melhorar ou impedir o alcance de suas aspirações. Este debate o ajudará a entender a adequação das metas e aspirações.
* Apoie o plano de desenvolvimento. Determine como você apoiará o plano de desenvolvimento dos Colaboradores. Seja claro sobre o tipo de apoio que você pode oferecer e o papel que você e o Colaborador terão para concretizar o plano.
* Busque oportunidades para os seus Colaboradores. Tente achar ou criar oportunidades para melhorar o desenvolvimento profissional de seus Colaboradores, incluindo a divulgação apropriada da capacitação da sua equipe, dentro da organização.
* Incentive o crescimento. Avalie, periodicamente, o progresso de cada um de seus Colaboradores e aconselhe os a ajustar seus planos de desenvolvimento quando for necessário ou apropriado.

# FIM