

## *Qualidade na Chefia*

### **Introdução**

Um dos oito princípios da gestão da qualidade é a liderança. Por liderança a norma ISO 9004 : 2000 entende o estabelecimento de uma finalidade e a orientação da organização. A criação de um ambiente interno que permita o envolvimento dos colaboradores nos objectivos da organização.

Esta norma vem portanto chamar à atenção das organizações para a impossibilidade de se atingir a qualidade sem a liderança e o envolvimento dos colaboradores.

Por isso, é conveniente as organizações fazerem uma pausa e reflectirem no que devem fazer para se comportarem como líderes, e provavelmente investirem em formação nessa área.

Para as ajudar achamos ser oportuna a divulgação do texto intitulado “Qualidade e Chefia”.

### **Alguns princípios**

É preocupante a falta de produtividade de alguns colaboradores de certas empresas. Mais preocupante ainda, é encolher os ombros, e pensar que não há nada a fazer. Por vezes, o chefe chega mesmo a pensar que fez tudo que estava a seu alcance, mas, no entanto, não o fez da forma correcta.

Visto que estamos em tempos de diálogo e qualidade, é altura de pôr em acção estes dois conceitos, ou seja ; ter qualidade na chefia passa por dialogar com os colaboradores do modo que melhor se adequa ao respectivo colaborador. Para tal, não existem fórmulas mágicas, nem tabelas para consulta, trata-se sim de uma questão de postura e com a forma de estar e agir. O chefe deve estar disponível para ouvir e ajudar no que for possível. O chefe deve agir de modo a motivar e a organizar os seus colaboradores, de modo a otimizar as aptidões e os conhecimentos de cada indivíduo. Para tal, é necessário analisar as diferenças entre pessoas e tratá-las consoante as suas características. É assim preciso ter capacidade para diagnosticar a motivação e a competência de cada um dos colaboradores. A um bom líder, é exigível que tenha flexibilidade para ter diferentes posturas consoante a competência do colaborador, sobretudo na atribuição de tarefas e liberdade de acção. É também exigível que tenha capacidade de estabelecer acordos.

No que toca à motivação, motivar não é mais do que dar confiança às pessoas para que elas façam o seu trabalho como deve ser feito e de boa vontade, para tal é necessário dar importância às suas funções, ao seu valor enquanto indivíduos e ao seu valor dentro da equipa de trabalho, nomeadamente no desempenho sua função. Um líder deve, então, elogiar o trabalho realizado, se merecido, e deve preocupar-se com os seus subordinados e com os seus problemas, assim estes terão uma maior preocupação pelo seu trabalho.

Depois de recordar as preocupações que um líder deve ter, é oportuno recordar os tipos de chefia existente, assim como as suas consequências.

Existem 3 tipos de chefia: A democrática, a liberal e a autocrática.

As características de cada tipo são evidenciadas pelos próprios nomes que o designam. Assim sendo, o chefe democrático é aquele que promove o diálogo com os seus subordinados, sempre de modo explicativo e permitindo que dêem a sua opinião àcerca da sua actividade. O chefe liberal é aquele que deixa que as tarefas sejam feitas da forma que o colaborador quiser, pressupondo-se que o colaborador já tem experiência suficiente para definir o melhor modo de desempenhar a sua função. O chefe é visto como mais um membro da equipa, em vez de ser visto como chefe ; a sua opinião é tão válida quanto a dos outros e o não cumprimento das tarefas é visto com muita tolerância. O líder autocrático é aquele que ordena as tarefas sem nunca dar aso a diálogo, este é um tipo de chefia que é caracterizado pelo facto de os colaboradores trabalharem porque são obrigados, em vez de o fazerem por opção. É a este tipo de chefia que melhor se aplica a expressão: “Patrão fora dia santo na loja!” No que toca às consequências deve salientar-se as diferenças. Enquanto que o líder democrático consegue um serviço de melhor qualidade, o líder autocrático consegue maior quantidade, no entanto, quantidade e qualidade não costumam andar de mãos dadas. O líder liberal consegue valores de quantidade e qualidade intermédios. Quando se fala de contentamento e ambiente de trabalho, as diferenças são notórias; enquanto que o líder democrático faz com que haja harmonia, o autocrático gera descontentamento e o liberal alguma desorganização.

Os chefes têm assim de rever a sua postura com os seus subordinados, e actuar de modo autocrático, apenas em situações de emergência e democrático quando a equipa está motivada e produtiva, ou então, quando se está perante uma situação de potencial promoção, a fim de verificar as diferentes posturas. Então, a teoria do “iceberg” também poderá ser aplicada neste caso, pois a não qualidade na chefia originará variados custos como por exemplo: formação, recrutamento, falta de produtividade enquanto aprendiz e aumento nos ordenados para haver a manutenção dos colaboradores mais descontentes com o seu ambiente de trabalho, mas, no entanto, são eficazes e eficientes no desempenhar das suas tarefas. Estes são alguns dos custos relativos à parte submersa do “iceberg”. Os custos que se enquadram na parte emersa do “iceberg” são os que advêm do tempo que o chefe deve dispor para se preocupar com os seus colaboradores e dos custos inerentes à produção em menor quantidade, favorecendo deste modo a qualidade. Posto isto, há que trabalhar no sentido da maior preocupação com os seus colaboradores e pôr em acção uma chefia com qualidade em vez de olhar apenas para os balanços financeiros.

António Rocha Páris