

Uma abordagem da gestão da qualidade para as PME: Os quatorze pontos de Deming¹

Texto de apoio – uc de Gestão de PME 61049 e 61050

Marc Jacquinet

(não citar fora do espaço das ucs de gestão de PME e gestão do conhecimento)

Outubro de 2015

“The 14 Points all have one aim: to make it possible for people to work with joy.”

— Deming, quoted in “Gone But Never Forgotten”, *Quality Progress*, March 1994

É importante contextualizar o trabalho de Deming, e nomeadamente os seus 14 princípios. A seguir o chamado “milagre japonês”, muito saliente nas publicações dos anos 1970 em diante, aparecem um conjunto de obras sobre a crise ocidental e do seu modelo produtivo. O livro de Deming, *Out of the Crisis* de 1986 é a interpretar neste contexto de transformação do modelo produtivo estadunidense e centra-se na questão da qualidade como variável competitiva crucial. Para a qualidade e para a competitividade o autor propõe catorze princípios que vamos estudar a seguir.

Não seria de perguntar-se se o objetivo fundamental ou final seria atingir a qualidade ou a competitividade. Para mim a discussão pode ainda ser mais profunda e colocar a questão ao nível dos processos e não dos resultados. *Al andar, se hace el camino*, como dizia o poeta español Antonio Machado.

O texto a seguir é diferente do que encontram no livro adoptado, mas os pontos são iguais. O ponto II não tem o mesmo intitulado, mas o conteúdo é igual.

Em primeiro lugar vamos ver, muito em breve, os catorze pontos de Deming ao nível dos intitulados. Tentem ver se conseguem explicar cada um deles antes de passar ao segundo passo. A seguir, vamos rever em que consiste cada um dos catorze pontos de Deming.

¹ Este texto basea-se nos livros de referência de Edward Deming assim como outros autores de gestão mais recentes (Castañeda 2011, xxx; Martins 2010: 30-31). Os catorze pontos de Deming foram desenvolvidos no capítulo 2 intitulado “Principles for Transformation of Western Management” do seu livro *Out of Crisis*, xxx. É de salientar que Deming foi uma referência da gestão da qualidade, não só no Japão como nos Estados Unidos da América nos anos 1980 como desde então por todo o mundo em que as organizações valorizam uma abordagem de qualidade.

Os catorze princípios de Deming são os seguintes:

- 1º princípio: Adotar a Constância de propósitos ou empenhamento constante;
- 2º princípio: Adotar a nova filosofia da qualidade total;
- 3º princípio: Corrigir os defeitos quando ocorrem;
- 4º princípio: Cessar a prática de aprovar orçamentos com base no preço;
- 5º princípio: Melhorar constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;
- 6º princípio: Instituir a formação e treinamento no local de trabalho;
- 7º princípio: Instituir a liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor ;
- 8º princípio: Eliminar o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;
- 9º princípio: Eliminar as barreiras entre os departamentos;
- 10º princípio: Eliminar os e slogans;
- 11º princípio: Eliminar padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos não adequados;
- 12º princípio: Remover as barreiras à satisfação e ao desempenho no trabalho;
- 13º princípio: Institua um forte programa de formação e auto-melhoramento.
- 14º princípio: Envolver e implicar todos os trabalhadores da empresa no processo de realizar a transformação.

Vamos agora ver cada um em particular.

1º princípio: Estabelecer ou criar a constância de propósitos ²

Estabelecer ou criar a constância de propósitos ou empenhamento visando a melhoria do produto e do serviço. para tornar-se competitivo e manter-se em atividade. Daí pode ainda resultar uma dinâmica que permite criar emprego;

² As notas em inglês são da autoria de Nicole Raziwill. xxx

Create constancy of purpose towards the improvement of product and service, with the aim of becoming and remaining competitive and providing jobs. I'd argue that merely remaining competitive and providing jobs is part of the old philosophy. What about providing meaning and purpose?

2º princípio: Adotar uma nova filosofia ³

Em tempo de crise vale a pena pensar em adotar a nova filosofia não apenas de gestão mas em termos globais. Para Deming estamos numa nova era econômica e as práticas de gestão no mundo ocidental devem acordar para enfrentar o desafio, tomar consciência de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de mudança.

3º princípio: Cessar a dependência da inspeção em massa ⁴

Deixe de depender da inspeção ou controle para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;

4º princípio: Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. ⁵

Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;

5º princípio: Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços⁶

Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;

6º princípio: Institua treinamento no local de trabalho;⁷

³ Adopt the **new philosophy**. We are in a new economic age. I'd argue that we're ripe for a NEWER philosophy right now. We're certainly in a different economic age than in the 1950's when Deming first developed his philosophy, and we're not in the same place we were in the 1980's when he was writing and being a guru. What's the new philosophy? I think it's related to operationalizing the gift economy, pursuing individual transformation, and distancing our organizations from the mode of unbounded pursuit of profit (which to me, is waste). That's just my opinion, though. What are yours?

⁴ **Build quality in** (to products and services). This point has really stood the test of time, supported by the development of new methodologies for designing quality in, e.g. DFSS/DMDOV. Is there a comparable mechanism for designing quality into services?

⁵ **End the practice of awarding business based on (low) price; move towards a single supplier, build relationships based on trust and loyalty.** *Techniques for supplier management have become more robust, and whether or not your organization is implementing such techniques, I do believe that many businesses are using more robust criteria for identifying suitable suppliers and managing supplier relationships. But are those relationships based on trust and loyalty? Not sure this is possible when companies get so large that you don't have personal relationships with your suppliers.*

⁶ **Improve constantly.** Again, this has stood the test of time. Continuous improvement, in the academic and practitioner literature, has become like breathing air – it's just something you do, or else you'll die. Case closed.

⁷ Institute **training** on the job. I don't know anyone who doesn't think this is a good idea.

Este princípio obvio é frequentemente negligenciado e mesmo parado em tempos de crise ou de desorganização. Este princípio abrange os novos funcionários assim como todos os que precisam de competências novas, nomeadamente na área de gestão e de organização.

7º princípio: Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção;⁸

8º princípio: Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;⁹

9º princípio: Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;¹⁰

10º princípio: Elimine lemas ou slogans ou expressões superficiais, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;¹¹

11º princípio: Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;¹²

Neste princípio, Deming insiste na utilização de métodos estatísticos de controle e de melhoramento contínuo dos processos. A preocupação de Deming é de

⁸ **Institute leadership; help machines and people and gadgets do a better job.** *Yet another good idea – but we can do better by actively driving out fear and eliminating barriers between people and between parts of organizations*

⁹ 8. Drive out fear. Out of all the 14 Points, this is the one I think we've collectively done a terrible job with the attention we give to it. Performance reviews are still commonplace. Power dynamics are still in place due to the nature of the manager-employee relationship, and this is exacerbated during times of recession when job loss seems to be a continual threat.

¹⁰ 9. Break down barriers between departments. I also think we should place more emphasis on breaking down barriers between people, and WITHIN people. Internal conflicts can be just as damaging as interpersonal conflicts and inter-departmental misalignment.

¹¹ 10. Eliminate slogans, exhortations, and targets. I used to have a t-shirt that said "Committed to Quality." It was a great shirt, and I wore it all the time. I don't think it made me any more committed to quality though.

¹² 11. Eliminate quotas, numbers, numerical goals. Does anyone actually pay attention to this one? Are most organizations just conveniently ignoring it? I'd love to hear some stories where this Point is actually being implemented.

evitar padrões ou normas arbitrárias ou prejudiciais para o constante melhoramento dos procedimentos.

12º princípio: Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos¹³

13º princípio: Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento ou auto-melhoramento.¹⁴

14º princípio: Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.¹⁵

Recursos

http://nicole.burningmindproject.org/wp-content/uploads/2014/05/Radziwill_QMJ13L.pdf

¹³ Remove barriers that impede pride of workmanship (amended by Deming in 1988 to “joy of work”). I haven’t seen many research studies that focus on pride of workmanship, joy in work, and other things (like confidence, inspiration, enjoyment) as critical success factors. Are we helping the members of our organizations become happier and more empowered? There has been a recent surge of interest in positive psychology within the quality literature; I believe that there are many outstanding opportunities in this area. For example, how does an increase in the pride of workmanship and joy in work affect the bottom line?

¹⁴ Institute a vigorous program of education and self-improvement. Although we could argue about what constitutes “vigorous,” I know that many organizations are committed to continuing education. Many could do better with honoring individual goals for self-improvement, particularly when the improvement does not directly relate to the person’s role within the organization. For example, how many managers encourage their employees to pursue an exercise program, if that employee really wants to make the effort to become more healthy?

¹⁵ Put everybody to work to accomplish the transformation – the transformation is everyone’s job. It certainly is. But do we really know how we are being called to transform to survive – and thrive – in a global economy where the rules and the interests are fundamentally shifting? I’m not sure we know what’s required. It feels like (as a society) we are struggling to perform under the same economic rules and conditions that have guided us for the past 50 or so years.