

# OS 14 PONTOS DA FILOSOFIA DE DEMING

## **1. Estabelecer a constância de propósitos para a melhoria dos bens e serviços**

---

A alta administração deve demonstrar constantemente seu comprometimento com os objetivos e metas da organização, gerando um propósito maior. Este deve incluir também os acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, a comunidade e a sociedade em torno da Filosofia Empresarial. A Filosofia Empresarial é um documento constantemente em mudança que requer a colaboração de todos para o seu atingimento. As organizações devem desenvolver uma visão de futuro e planejar a manutenção e o crescimento do negócio fixando metas de longo alcance. Para isso, devem ser alocados recursos para pesquisa, treinamento e educação permanente para atingir os objetivos propostos. A inovação é promovida para assegurar que os produtos e serviços não se tornem obsoletos. Essa filosofia deverá ser divulgada a todos que fazem parte da organização.

## **2. Adotar a nova filosofia**

---

A alta administração e toda a força de trabalho devem adotar a nova filosofia. As organizações devem procurar a melhoria contínua e não aceitar não-conformidades. A prioridade número um é a satisfação do cliente, porque clientes insatisfeitos não irão adquirir bens e serviços não-conformes. A organização deve concentrar-se na prevenção dos defeitos mais do que na detecção dos defeitos. Melhorando os processos a qualidade e a produtividade melhorarão como uma consequência natural desse esforço. Todos na organização devem estar envolvidos nessa jornada de qualidade e mudança de sua atitude perante a qualidade. Os fornecedores devem ser auxiliados para aumentar a sua qualidade, sendo solicitadas evidências estatísticas de conformidade de seus fornecimentos e dividindo informações relativas às expectativas dos clientes. A alta administração deve conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação proposto pela nova filosofia.

### **3. Compreender o propósito da inspeção**

---

A alta administração deve compreender que o propósito da inspeção é a melhoria do processo e a redução de seus custos, introduzindo a qualidade no produto desde o seu primeiro estágio. Para a maior parte das organizações, a inspeção é onerosa e não-confiável. Por isso, quando apropriado, deve ser substituída pela melhoria contínua através do uso de técnicas estatísticas. Assim, devem ser feitas tentativas para reduzir e depois eliminar a aceitação de amostragem. Inspeção em massa é gerenciar as falhas e defeitos e prevenção é gerenciar pelo sucesso.

### **4. Parar de avaliar as transações com base somente no preço**

---

A alta administração deve parar de avaliar as transações baseadas na proposta de preço mais baixo porque o preço não tem significado sem qualidade. O objetivo é ter fornecedores únicos para cada item, e assim desenvolver com eles, a longo prazo, um relacionamento de lealdade e confiança e por meio disso fornecer bens e serviços melhores. Os compradores devem ser treinados em negociação e controles estatísticos e exigir o mesmo dos fornecedores. Eles devem rastrear os materiais durante todo o ciclo de vida do produto a fim de examinar como as expectativas dos clientes são afetadas e dar um *feedback* aos fornecedores com relação à qualidade do que foi comprado deles.

### **5. Melhorar continuamente os produtos e serviços**

---

A alta administração deve ter mais responsabilidade pelos problemas detectando ativamente e corrigindo-os para que a qualidade e a produtividade sejam permanentemente e continuamente melhoradas e os custos sejam reduzidos. O foco é prevenir os problemas antes que eles aconteçam. É esperada e admitida uma variação, mas deve haver um empenho contínuo para sua redução utilizando ferramentas estatísticas. As responsabilidades são designadas a equipes para remover as causas dos problemas e continuamente melhorar o processo.

## **6. Instituir o treinamento**

---

Toda a força de trabalho deve ser orientada na filosofia da organização e ser comprometida com a melhoria contínua. A alta administração deve alocar recursos para treiná-la para desempenhar suas funções da melhor maneira possível. Todos devem ser treinados em métodos estatísticos e estes métodos devem ser utilizados para monitorar a necessidade de treinamento posterior.

## **7. Adotar e instituir a liderança**

---

Melhorar as lideranças é responsabilidade da alta administração. Ela deve dar treinamento para os líderes em métodos estatísticos e nestes 14 pontos. Assim a nova filosofia pode ser implementada. Em vez de focar em uma atmosfera negativa, apontando erros, os líderes poderão criar uma atmosfera positiva onde o orgulho naquilo que fazem possa ser desenvolvido. Toda comunicação deve ser clara desde a alta administração, passando pelos líderes até os funcionários operacionais.

## **8. Afastar o medo, criar confiança e um clima para a inovação**

---

A alta administração deve encorajar uma comunicação aberta e efetiva, bem como o trabalho em equipe. O medo é causado por um sentimento geral de ser impotente para controlar aspectos importantes da vida de cada um, pessoal ou profissionalmente. Isto é causado pela ausência de segurança no trabalho, avaliação de desempenho, ignorância dos objetivos da organização, lideranças fracas e desconhecimento do próprio trabalho. Afastar o medo do local de trabalho envolve administrar para o sucesso. A alta administração pode iniciar proporcionando aos funcionários o treinamento adequado, boa supervisão e ferramentas apropriadas para executarem suas tarefas. Quando as pessoas são tratadas com dignidade o medo pode ser eliminado e elas trabalharão para o bem comum da organização. Neste clima, elas estarão mais abertas para dar idéias inovadoras para as melhorias.

## **9. Otimizar o trabalho das equipes, áreas e da própria alta administração**

---

A alta administração deve otimizar os esforços de suas equipes para alcançar as metas e propósitos da organização. Existem internamente barreiras entre níveis da administração, entre departamentos, dentro dos departamentos e entre grupos. Externamente as barreiras existem entre a organização e seus clientes e fornecedores. Estas barreiras existem devido à pobre comunicação, ignorância da filosofia da organização, competição, medo, ciúmes e rancores pessoais. Para quebrar esta barreira a alta administração necessita de uma perspectiva de longo prazo. As atitudes necessitam ser mudadas, os canais de comunicação devem ser abertos e organizadas equipes de projetos; e implementado treinamento para toda a força de trabalho. Equipes multifuncionais como as utilizadas em engenharia simultânea é um método excelente para isso.

## **10. Eliminar slogans, exortações para a força de trabalho**

---

Slogans e exortações que pedem por um aumento de produtividade sem fornecer métodos específicos de melhoria podem dificultar uma organização. Eles não fazem nada mas expressam os desejos da alta administração; eles não produzem um bem ou serviço melhor porque os funcionários estão limitados pelo sistema. Metas alcançáveis e que estejam comprometidas com o sucesso a longo prazo da organização devem ser estabelecidas. Melhorias no processo não podem ser realizadas a menos que as ferramentas e métodos estejam disponíveis.

## **11. Eliminar metas numéricas para a força de trabalho**

Em vez de metas numéricas somente, a alta administração deve aprender e instituir métodos para a melhoria contínua. Focar metas e padrões de trabalho em qualidade em vez de quantidade. Assim desencorajará a execução apenas para a obtenção de metas numéricas. As metas numéricas devem ser substituídas por métodos estatísticos de controle de processos. A alta administração deve fornecer e implementar uma estratégia para o aprendizado e a melhoria contínua e trabalhar com a força de trabalho para refletir essas novas políticas. A alta administração deve aprender as capacidades dos processos e como melhorá-los. Objetivos internos estabelecidos pela alta administração, sem um método, são burlescos. Administrar por objetivos numéricos é um esforço de administrar sem conhecimento do que fazer.

## **12. Remover as barreiras ao orgulho pelo trabalho**

---

A perda de orgulho do trabalho existe em todas as organizações porque (1) a força de trabalho não sabe como está relacionada com a missão da empresa; (2) é responsabilizada por problemas do sistema de gestão; (3) projetos inadequados levam à produção de “lixo”; (4) são estabelecidos treinamentos inadequados; (5) existência de uma liderança fraca e punitiva; e (6) são fornecidos recursos inadequados ou ineficazes para a realização das tarefas. Restaurar o orgulho, exigirá da alta administração um compromisso de longo prazo. Quando os funcionários têm orgulho do seu trabalho eles irão crescer na mais completa dimensão de sua função. A alta administração deve fornecer à força de trabalho a descrição de seus cargos operacionais, fornecer os recursos adequados, e enfatizar a compreensão dos funcionários do seu papel dentro do processo. Para restaurar o orgulho, todos na organização trabalharão para o bem comum.

## **13. Estimular a formação e o auto-aprimoramento de todos**

---

O que uma organização necessita são pessoas que cresçam através da educação e do treinamento. A alta administração deve assumir um compromisso de longo prazo para educar e treinar as pessoas. A filosofia da organização e os 14 pontos devem ser os fundamentos do programa de treinamento. Todos devem ser retreinados quando os requisitos da organização mudam para satisfazer as mudanças do ambiente.

## **14. Agir para concretizar a transformação**

---

A alta administração tem que aceitar a responsabilidade primordial de melhorar continuamente os processos, produtos e serviços da organização. Ela tem que criar uma equipe para implantar a filosofia. Uma mudança cultural é necessária a partir da atitude anterior de “negociar como sempre se fez”. A organização deve estar comprometida, envolvida e acessível se a alta administração quiser ter sucesso na implantação da nova filosofia.