

Walton, Mary. *O método Deming de administração (The Deming management Method)*. Saraiva, 1989. 276 p.

O livro em tela consta, basicamente, de três partes: na primeira (Seções 1 a 4) é feita a apresentação do autor do Método Deming e de suas idéias, de maneira geral; a seguir, o Método Deming é exposto em minúcias (cap. 5 a 20); na terceira e última parte (cap. 21 a 30) são mostrados vários exemplos da aplicação (e do sucesso) do Método Deming, abrangendo empresas japonesas e norte-americanas.

Por um breve instante, ao iniciar a leitura do livro, o leitor poderá ficar com a impressão de que se trata de mais um – dentre muitos outros – trabalho sobre aplicação de métodos estatísticos à administração.

Essa impressão é logo desfeita, quando se percebe que o método preconizado pelo Dr. Deming é, na verdade, uma filosofia básica de administração (envolvendo inovação, pesquisa, aperfeiçoamento, liderança, motivação, análise organizacional), da qual dos métodos estatísticos de controle são apenas a parte central.

Dr. Deming entende que uma empresa, para alcançar os seus objetivos, deve adotar uma série de princípios (que nada têm a ver com os chamados princípios de administração da escola clássica de Taylor, Fayol, etc.) aos quais ele batizou de os “14 pontos”.

Esses 14 pontos são apresentados de maneira sucinta no cap. 3 e a partir do cap. 4 de maneira ampla, a fim de permitir a sua apreensão por parte do leitor interessado em obter um melhor desempenho em sua organização.

A título de exemplo, o primeiro ponto trata de vários aspectos da inovação. Fica bem claro que inovar não se restringe ao lançamento de um “produto novo e vistoso simplesmente para se ter alguma coisa nova para vender”.

Neste tópico, Dr. Deming inclui a preocupação não só com os métodos industriais de produção, mas menciona, também, a importância do treinamento dos empregados e dos supervisores e, além disso, a necessidade de se saber como o cliente usará o serviço ou o produto.

Vê-se assim que, para o autor do método em questão, a arte de administrar envolve não só os produtos, a serem fabricados, mas igualmente o elemento humano (operários, principalmente) que vai fabricá-los e as pessoas (clientes) que irão usá-los; isto é, sem dúvida, visão sistêmica em sua ampla conceituação.

No segundo ponto, Dr. Deming destaca que a “qualidade tem que se tornar a nova filosofia”; mais adiante (estamos pinçando, *a vol d'oiseaux*, alguns dos 14 pontos, a fim de que o leitor desta resenha possa avaliar a importância das idéias inovadoras do Dr. Deming), declara que cabe à administração (alta chefia de uma empresa) se comprometer, integralmente, com o aperfeiçoamento do sistema produção e serviço, uma vez que a melhoria da qualidade e da produtividade de uma empresa não pode ser alcançada somente pelos operários. Diz, textualmente: “Os operários por si só podem conseguir muito pouca coisa.”

Enfatiza, também, a necessidade de treinamento (e de retreinamento) e dá um valor acentuado à necessidade de se afastar o medo, mostrando como “as pessoas

* Professor na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas. (Endereço do autor: Praia de Botafogo, 190/422.1 – 22.253 – Rio de Janeiro, RJ.)

têm medo de apontar problemas por temerem dar início a uma discussão ou, pior ainda, serem culpadas pelo problema”.

Mostra o Dr. Deming, em outro dos seus 14 pontos, que os chamados círculos de controle da qualidade nada mais são do que um modismo, pois tais programas nunca investem os empregados de autoridade, nem seguem suas recomendações, tornando-os mais decepcionados ainda.

Nos capítulos que se seguem, Dr. Deming realiza uma esplêndida análise organizacional das empresas, mostrando as “sete doenças fatais” das quais sofre a administração nos EUA: a cura dessas doenças exige nada menos que uma “reviravolta” completa do estilo ocidental de administração.

Dr. Deming prossegue com seus ensinamentos, enfatizando que depender apenas de métodos estatísticos não basta, pois o que os métodos estatísticos fazem é mostrar a existência de causas especiais. Diz ele: “Quando se descobrem quase todas as causas especiais e elas são eliminadas, fica-se com as causas comuns de variabilidade, que podem ser de diversos tipos: má iluminação, umidade, vibração, má alimentação no refeitório, falta de um verdadeiro programa de qualidade, má chefia, matérias-primas de má qualidade ou irregulares, etc. É mais difícil identificar as causas comuns que as especiais. *Além disso, a remoção de causas comuns requer ação da administração em nível elevado.* Os empregados e capatazes não podem mudar a iluminação, redigir novos contratos de aquisição de matérias-primas ou criar um programa de qualidade.” (O grifo é nosso.)

Quanto aos instrumentos para análise e coleta de informações, Dr. Deming preconiza apenas seis gráficos estatísticos simples (para os quais o nível de conhecimento de matemática é bastante rudimentar); isto é, diagramas de causa e efeito, gráfico de Pareto, diagrama de dispersão, histograma, etc.

Além desses gráficos estatísticos simples, Dr. Deming incorporou o conhecido e tradicional fluxograma (usado há muito pelos analistas de O&M), com observação de que os administradores, ao fazerem o fluxograma das operações por eles supervisionadas, muitas vezes são obrigados a pedir a ajuda de subordinados, pois em muitos casos não sabem quem é o responsável por isso ou por aquilo em suas organizações.

Terminada essa parte básica, na qual, como se disse, o Método Deming é adequadamente ensinado, a autora nos encaminha para uma série de exemplos bem-sucedidos da aplicação do método a empresas japonesas e norte-americanas.

É necessário que se diga, preliminarmente, que a introdução e divulgação do Método Deming nos EUA foram devidas ao sucesso por ele alcançado, a partir de 1950, nas indústrias japonesas.

É bom lembrar que os japoneses, a partir do início da era Meiji (1868-1912) ficaram conhecidos, internacionalmente, como grandes copiadores de técnicas ocidentais, inclusive no campo militar, quando alcançaram grandes vitórias, em terra e no mar, contra a Rússia czarista (1904-05).

Finda a II Guerra Mundial, os japoneses passaram a estudar e a aplicar, na prática, muitas das idéias ocidentais na área da administração.

A leitura do livro sobre o Método Deming deixa bem claro que o que vinha sendo preconizado por renomados professores e pesquisadores norte-americanos (inclusive no campo das relações humanas no trabalho) foi muito bem assimilado e aceito pelos industriais japoneses, a partir do término da II Guerra Mundial, quando tiveram eles, como nação perdedora, que sofrer diretamente a influência norte-americana.

A bem da verdade, os alunos ultrapassaram seus mestres, pois os japoneses,

ao contrário do que acontece nos EUA (onde os ensinamentos de administração estão, em grande parte, limitados aos círculos acadêmicos) incorporaram ao seu dia-a-dia administrativo não só técnicas e instrumentos gerenciais (como o método Deming, por exemplo) mas foram muito mais além, ao acreditarem em uma filosofia administrativa na qual o elemento humano – isto é, desde o presidente da firma até o empregado de menor nível hierárquico – é considerado como a força motriz de qualquer organização empresarial.

A leitura dos exemplos, quer americanos quer japoneses, deixa bem-evidenciado que, para melhorar a qualidade dos serviços (ou produtos), é indispensável uma série de requisitos relacionados com o reconhecimento da importância do elemento humano nas empresas que desejam progredir

É curioso assinalar que autores norte-americanos, há décadas, vêm falando da necessidade de que os empregados tenham oportunidades concretas de se comunicarem com os seus superiores hierárquicos, oferecendo-lhes sugestões a respeito do que estão fazendo; da necessidade de os empregados saberem qual a utilidade das coisas que estão fabricando; da necessidade de se encarar uma empresa como um sistema total, e não apenas valorizar certas partes isoladas; da necessidade de os administradores, a partir do mais alto escalão, manterem abertos canais de comunicação ao longo da cadeia hierárquica; da interligação constante dos objetivos da empresa com as necessidades dos clientes. Tudo isso não é novidade, pelo menos na literatura especializada norte-americana. Mas apesar das toneladas de livros e de artigos em revistas de administração, a verdade é que a administração industrial norte-americana não procurou, ao contrário da japonesa, conquistar as mentes e os corações dos seus empregados, dando-lhes oportunidade de terem voz ativa na solução dos problemas relacionados com o seu trabalho.

A administração norte-americana, na prática, deixa-se dominar pela filosofia do controle, adotando sistemas lógicos e bem arraigados, mas, também, autoritários, inflexíveis e sufocantes.

Em suma, o livro sobre o Método Deming, mais do que um novo método de aplicação de estatística à administração, é um excelente manual de administração industrial, em que se dá a devida ênfase aos aspectos humanos do trabalho, sem a preocupação de iludir os subordinados, e, sim, com a idéia de se criar e manter um alto *esprit-de-corps*.

Encerrando meus comentários a respeito do Método Deming, ficou em minha mente uma pergunta: é viável sua aplicação às empresas industriais brasileiras?

Infelizmente a minha percepção da realidade brasileira leva-me a concluir que, pelo menos no momento atual, o Método Deming não vicejaria entre nós, sabendo-se que no “reino de Avilan” a preocupação com a melhoria da qualidade é muito rara, ao lado de acentuada despreocupação com o envolvimento integral do elemento humano na empresa.

Dizem que, quando Mussolini era o ditador absoluto da Itália, foi ele entrevistado por um jornalista, que lhe perguntou se era difícil governar o povo italiano, ao que Mussolini teria respondido: “Difícil não é, mas é inútil!” *Si non è vero...*

Que dizer, então, do Método Deming, que não é fácil de ser implantado e que exige uma completa mudança da mentalidade empresarial?

Esperamos, contudo, que no futuro o Método Deming encontre abrigo e aceitação entre nós. Façamos votos para que os líderes industriais brasileiros promovam programas de melhoria da qualidade e que, segundo os conselhos do Dr. Deming, não se esqueçam de que as mentes e os corações dos operários são tão importantes quanto seus braços e suas mãos!