OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 64 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Qualidade Total e os 14 pontos de Deming na gestão pública

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 22h25



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

Os 14 pontos de W. Edwards Deming são princípios de gestão da qualidade que influenciaram a gestão da qualidade total. Para a prefeitura, a lição central é tratar o desempenho como resultado do sistema de trabalho, e não só do esforço individual.

Os **14 pontos de Deming** são um conjunto de princípios de gestão propostos pelo estatístico norte-americano W. Edwards Deming e apresentados no livro *Out of the Crisis* (1982). Eles se tornaram a base da chamada **gestão da qualidade total**, em inglês *Total Quality Management*. Para o gestor municipal, a mensagem mais útil é incômoda e libertadora: a maior parte dos resultados ruins vem do sistema de trabalho, e não da má vontade das pessoas. Aqui você vê a origem, as ideias centrais e como adaptar à realidade da prefeitura.

O que são os 14 pontos

Deming ganhou projeção no Japão do pós-guerra. Em 1950, a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses o convidou para dar palestras sobre gestão, e ele defendeu que mais qualidade reduz custo e eleva produtividade. O país criou depois o Prêmio Deming em sua homenagem. A obra de 1982 foi publicada primeiro com outro título, pelo centro de engenharia do MIT, e passou a se chamar *Out of the Crisis* em 1986. A literatura credita aos 14 pontos o lançamento do movimento da gestão da qualidade total.

Em resumo, os pontos tratam de: manter constância de propósito, acabar com a dependência da inspeção em massa, preferir relações de longo prazo com fornecedores a decisões baseadas apenas em preço, melhorar continuamente, treinar no trabalho, exercer liderança, eliminar o medo, derrubar barreiras entre áreas, abandonar slogans e metas numéricas sem método, incentivar educação e autodesenvolvimento e envolver todos na transformação. Por trás deles está o que Deming chamou de **sistema de conhecimento profundo**, com quatro partes: apreciação do sistema, conhecimento sobre variação, teoria do conhecimento e psicologia.

Atenção a uma adaptação necessária. Deming escreveu para empresas. Em prefeituras há metas legais, índices obrigatórios e planos aprovados por lei, que não podem simplesmente ser abandonados. A leitura útil é outra: metas precisam vir acompanhadas de método, e cobrar número sem mudar o processo só produz pressão.

Por que funciona no setor público

No serviço público é comum cobrar mais do servidor, quando a causa do problema está numa regra confusa, numa sala mal organizada ou em um sistema lento. A ideia de que o desempenho é fruto do sistema leva o gestor a perguntar o que no processo atrapalha, antes de perguntar quem falhou. Também reforça a importância de eliminar o medo: um servidor que teme punição esconde erros, e erros escondidos se repetem.

Outra contribuição é a atenção à variação. Dois atendimentos iguais levando tempos muito diferentes indicam falta de padrão, e padronizar é o primeiro passo para melhorar. Isso conversa com a padronização de rotinas e procedimentos e com a gestão de indicadores e resultados.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Declare o propósito.** Escreva em uma frase o que o órgão existe para entregar e a quem. Use como filtro para decisões.
2. **Escolha um processo principal.** O serviço que mais atinge o cidadão, como atendimento, licenciamento ou saúde.
3. **Observe o sistema.** Mapeie o fluxo, meça prazos e erros e converse com quem executa.
4. **Separe causas do sistema e causas pontuais.** Se o erro aparece em muitas pessoas, é do sistema; se aparece em poucas, pode ser caso de orientação individual.
5. **Reduza a inspeção no fim.** Mova a conferência para dentro do processo, com listas de verificação e regras claras.
6. **Treine no trabalho.** Crie roteiros de aprendizado e tutoria para novos servidores.
7. **Acabe com o medo.** Crie um canal seguro para relatar erros e problemas, sem punição por informar.
8. **Una as áreas.** Crie grupos com pessoas de setores que dependem uns dos outros, como compras, jurídico e secretaria demandante.
9. **Melhore sempre.** Use o ciclo PDCA para testar mudanças pequenas e registrar o que aprendeu.

Modelo para preencher

Use a tabela abaixo como diagnóstico inicial. Adapte à realidade do seu órgão.

- Princípio — Como está hoje? — Evidência — Primeira ação
- Propósito claro e constante — — —
- Conferência dentro do processo — — —
- Treinamento no trabalho — — —
- Ausência de medo de relatar erros — — —
- Cooperação entre áreas — — —
- Melhoria contínua — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Uma prefeitura cobra dos atendentes a redução do tempo de espera, com ranking mensal por servidor. O tempo não melhora e o clima piora. Seguindo a lógica de Deming, o gestor abandona o ranking e observa o sistema: descobre que o sistema de senhas mistura demandas simples e complexas na mesma fila, e que os atendentes precisam consultar três telas diferentes. A equipe separa as filas, cria um roteiro de consulta e um canal para reportar dificuldades. A espera média cai, e os servidores passam a sugerir melhorias, em vez de se defender.

Erros comuns

- **Usar os pontos como lista de verificação.** Eles são princípios, e cada órgão precisa traduzi-los.
- **Cobrar número sem mudar o processo.** Pressão sem método produz maquiagem de indicador.
- **Ignorar a legislação.** Metas legais e prazos obrigatórios continuam valendo.
- **Esperar resultado imediato.** Mudança de cultura leva meses ou anos.
- **Esquecer a liderança.** Sem exemplo da chefia, os princípios ficam no papel.

Perguntas frequentes

Qualidade total ainda é atual?

O nome envelheceu, mas os princípios aparecem no Lean, no Seis Sigma e nos modelos de excelência em gestão.

Preciso aplicar os 14 pontos de uma vez?

Não. Comece por dois ou três que respondam ao problema mais sentido.

Deming era contra metas?

Era contra metas numéricas impostas sem método. Metas com plano de melhoria e participação são coerentes com seu pensamento.

Fontes:
W. Edwards Deming — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Qualidade Total e os 14 pontos de Deming na gestão pública. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 64, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/gestao-da-qualidade-total-e-os-14-pontos-de-deming/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 64 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/gestao-da-qualidade-total-e-os-14-pontos-de-deming/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 64
35364 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 3 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0064