

Qualidade Total e Certificação ISO 9000:

História, Imagem e Poder

Resumo: O objetivo deste trabalho é refletir sobre a implementação do sistema administrativo da Qualidade Total, a partir do referencial teórico de Michel Foucault, analisando alguns pontos de relações de poder produzidos nesta nova abordagem administrativa.

Palavras-Chave: Qualidade Total, Relações de Poder

Abstract: The objective of this work is to reflect about the implementation of administrative system of Quality Control, from of the theoretical referential of Michel Foucault, analyzing some questions about power relations caused on this new administrative approach.

Key-Words: Total Quality, Power Relations



**Maria Luiza
Gava Schmidt**

*Psicóloga, professora
do Departamento
de Psicologia Experi-
mental e supervisora
de estágios na área de
Psicologia do Trabalho
da UNESP - Assis.
Mestranda em
Psicologia UNESP.*

Relação de Poder na Qualidade Total

O que é T.Q.C.? Como se exerce? Quais seus principais objetivos? Por que as organizações adotam o T.Q.C.?

A sigla T.Q.C. ("Total Quality Control"), que representa o controle da qualidade total, é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial e com expansão muito rápida para outros países.

O "Controle de Qualidade Total" utiliza-se, principalmente, de controles estatísticos, da Teoria de Taylor e está fundamentado na Fi-

losofia de Maslow. A teoria Maslowiana tem uma abordagem holística que defende a possibilidade real de melhorar a natureza e a sociedade humana a partir da elevação da motivação.

Ao adotar o T.Q.C., as empresas procuram seguir esta abordagem holística maslowiana, passando a serem vistas como organizações que têm como missão satisfazer as necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização) das pessoas que delas dependem (funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas e comunidade).

Assim, alguns princípios básicos enfatizam a importância da implementação do T.Q.C. nas organizações, tais como:

- 1 a necessidade de produção e fornecimento de produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente;
- 1 a garantia da sobrevivência da empresa através do lucro contínuo, agindo em função da maior produtividade, maneira pela qual as organizações conseguem a competitividade no mercado;
- 1 prescreve um conjunto de procedimentos que, implantados, poderão identificar problemas críticos da organização e reduzir custos. Propõe métodos e meios para evitar a ocorrência de problemas. Estabelece metas e planejamento estratégico através de “diretrizes de controle”.

Enfim, insere um conjunto de novos conceitos que implicam uma série de mudanças organizacionais, ocasionando grandes alterações no processo produtivo (materiais, métodos, ambiente de trabalho, dentre outros) e interrupções bruscas nas atividades usuais, de modo a adequar as pessoas que integram a organização às novas concepções, produzindo assim novas posturas, comportamentos e atitudes.

Neste sentido, entendemos que, nos seus princípios, o T.Q.C. utiliza-se de certas variantes que merecem uma análise, pois este movimento tem revolucionado as organizações nos últimos anos, tornando-se uma “Pátria Organizacional”.

Consideramos que a gênese desta nova filosofia administrativa é entendida essencialmente como resultante de alterações do sistema capitalista de produção, que vai recorrer ao T.Q.C., um novo tipo de olhar na relação Homem - Trabalho. O sistema capitalista de produção concilia as concepções holísticas do Controle da Qualidade Total, aumentando assim, a alienação dos sujeitos, pois, ao mesmo tempo que oferta outras relações de trabalho, produz novas tecnologias de poder.

É por isto que nosso artigo pretende apresentar reflexões que julgamos essenciais para compreender por que as empresas compram o discurso da Qualidade Total.

Vinculando-nos às teorias que tentam captar as determinantes das relações de produção, apoiamos-nos, para refletir sobre o assunto, nas fundamentações teóricas de Michel Foucault por considerar que este autor teve uma importância crucial para o encadeamento da nova forma de abordar as relações de poder e a constituição do sujeito no mundo contemporâneo.

Assim, a partir do referencial teórico deste autor e principalmente após a leitura de seu texto “O Olho do Poder”, um novo campo de reflexões rompeu-se, favorecendo uma maior compreensão deste fenômeno da Qualidade Total.

A Imagem da Qualidade Total Regimes de Saber

- 1 Relação de Comunicação e Relação de Poder

Nesta parte, nossa análise direciona-se para a compreensão do jogo das relações de comunicação do T.Q.C. e das relações de poder contidas na apresentação desta filosofia administrativa.

No apelo aos empresários, prescrito por Vicente Falconi Campos (1994), em seu livro T.Q.C. - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês), o autor aborda, em várias frases, a necessidade da implantação do T.Q.C., em especial para a sobrevivência da organização.

Entre seus enunciados estão as seguintes frases que tomaremos para análise neste primeiro momento:

“Qualidade é uma questão de vida ou morte”

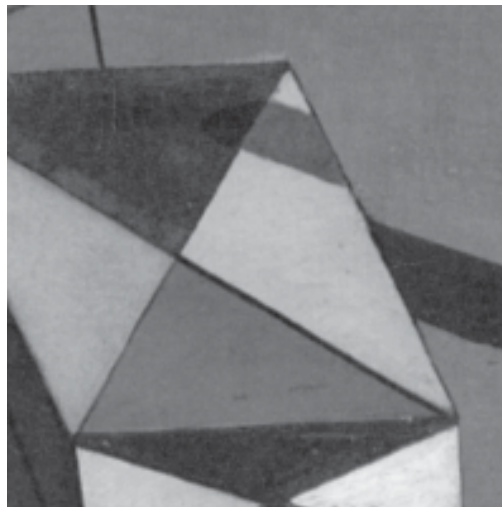
“Sua empresa só sobreviverá se for a melhor no seu negócio”

“Qualidade é mudança cultural. É preciso que as pessoas sintam a ameaça de morte da empresa, ainda que ela possa estar num horizonte de 5 a 10 anos”.

Sem dúvida, as colocações do autor são claras e objetivas quando este procura enfatizar a importância da aplicabilidade deste novo modelo administrativo, ou seja, a sobrevivência da empresa.

Percebemos que, no modo como o autor apresenta a Qualidade Total, torna legítima a implantação do programa. “Sem ela uma empresa não sobreviverá no mundo atual”.

Quando analisamos este discurso sobre o ponto de vista de Foucault, percebemos que nestas frases estão inseridas uma série de ameaças, de intimidação nas organizações, de modo que estas não possam negar a importância da implantação do T.Q.C., pois o medo da não sobrevivência supera qualquer questionamento sobre o assunto.



Dominadas pelo medo, as organizações são capturadas, absorvendo o modelo ofertado sem avaliar se as proposições que a teoria enfatiza são condizentes com seus modos de operarem.

Neste contexto, as relações de poder se exercem a partir de um conjunto de conteúdos de temor, insegurança, vigilância, contidos no regime do saber que sustenta a Qualidade Total, mediadas pela explicitação/incitação de um jogo entre a vida e a morte.

Estes feixes de comunicações da teoria do T.Q.C. são efeitos de poder, pelo fato de relacionarem (a filosofia) a um plano discursivo aquilo que o sujeito mais teme e aquilo que lhes é vital - a sobrevivência.

Assim, movidas pela força de manter a sobrevivência, as organizações não questionam o novo sistema administrativo e o adotam, deixando muitas vezes de lado sua própria cultura.

Este jogo de relações discursivas de comunicação do T.Q.C. e seus efeitos de poder encontram-se ajustados também nos trabalhos de outros autores que escrevem sobre o tema.

Em alguns manuais de implementação do sistema de Qualidade Total, estas relações se exercem por um aspecto bastante sedutor de persuasão, através da produção e apresentação do tema em ilustrações, em forma de charges e histórias em quadrinhos, como por exemplo, nos Manuais do Programa de Qualidade Total do SEBRAE para Micro e Pequenas Empresas, os 5S em quadrinhos de Haroldo Ribeiro, entre outros.

Com esta técnica de intertextualidade, os autores dos manuais de implementação de T.Q.C., justapõem códigos verbais e visuais que passam a auxiliar no entendimento de conceitos, definições e normatizações dos novos métodos de trabalho.

O repertório ilustrativo trazido pelos autores destes manuais tem, nas charges e nas histórias em quadrinhos, a reprodução de cenas de atração, satisfação e originalidade que, em consonância, chegam ao sentido pretendido que é o de chamar a atenção do leitor para as necessidades de mudanças organizacionais.

Os diversos personagens que são introduzidos nas ilustrações asseguram ao sujeito uma série de dispositivos institucionais (lucratividade, produtividade, sucesso, recompensas, e outros), condicionando e adestrando os sujeitos às suas histórias.

Certamente as técnicas do T.Q.C. de cooptação e adesão. circulam nestes manuais de implementação, funcionando como estrutura para o assujeitamento e consumo dos novos modelos de administração, através da captura dos sujeitos pela imagem do belo, do perfeito, do ideal e da eficácia.

As Relações do Poder e o Adestramento dos Corpos

Para compreendermos como ocorre o adestramento dos corpos no T.Q.C., tomaremos como exemplo alguns dos procedimentos desenvolvidos durante o processo de implementação desta abordagem administrativa.

A princípio, percebemos que o embasamento teórico do T.Q.C. emergem discursos que ameaçam e produzem uma imagem que seduz os sujeitos.

Ressaltaremos, agora, o aprisionamento dos sujeitos quando das práticas da implantação desta teoria.

Os mecanismos de poder da Qualidade Total direcionam seu plano teórico para o desenvolvimento de um regime de verdade sobre os corpos.

“Quanto maior a produtividade de uma empresa, mais útil ela é para a sociedade, pois está atendendo as necessidades de seus clientes a um baixo custo. O seu lucro decorrente é um prêmio que a sociedade lhe paga pelo bom serviço prestado e um sinal que deve crescer e continuar a servir bem”. (Campos, 1994: 3)

A produção deste regime estabelece-se na criação de procedimentos que ofertam a satisfação no trabalho, onde as relações são desprovidas de autoritarismo, a comunicação é aberta, há uma possibilidade do desenvolvimento da capacidade dos sujeitos, maior integração grupal, tanto em relação à própria empresa, como para o trabalhador e a sociedade.

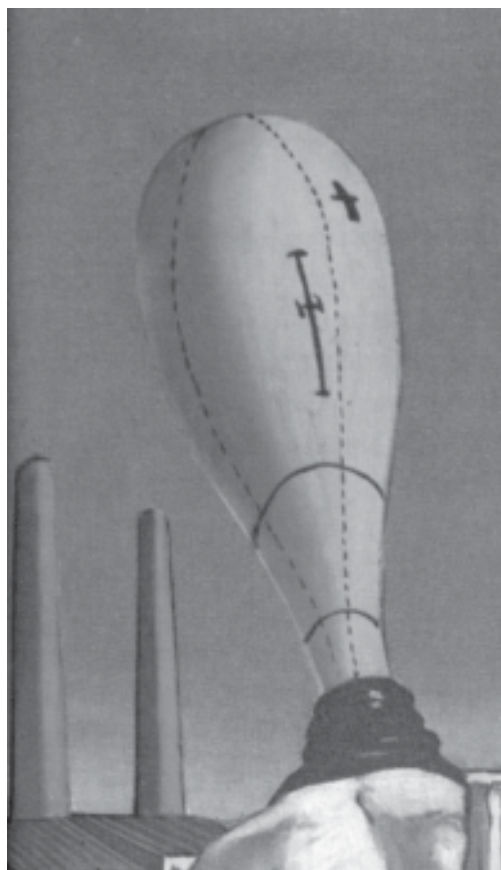
Nas práticas do T.Q.C., os efeitos de poder sobre os corpos operam por canais cada vez mais sutis, moldando os sujeitos de acordo com o desejo da qualidade. Isto pode ser observado nos discursos dos trabalhadores inseridos numa organização que implantou o T.Q.C.

“Para mim hoje, a ISO obriga estudar mais para que você possa atender toda a expectativa que ela pede, chega uma hora que o indivíduo sente que tem que estudar mais, senão fica para trás”. (Léo)

“As pessoas têm de mudar o seu modo de trabalhar, junta as pessoas aos mesmos objetivos, antes cada um trabalhava de sua maneira, hoje os funcionários seguem uma lista de parâmetros”. (Camilo)

Outro exemplo temos na ferramenta do 5s em que os conceitos de ordem, organização, limpeza, asseio e disciplina impõem um

conjunto de regras destinadas a resolver problemas específicos, como o da melhor aparência da empresa e do empregado. Quando analisamos estes conceitos sobre o referencial teórico de Foucault, entendemos que engendram domínios de higienização dos corpos e desenvolvem uma tecnologia de poder própria para resolver os problemas de vigilância.



Os procedimentos de poder colocados nas práticas destes conceitos, são realmente surpreendentes. Trata-se essencialmente do exercício do poder pelo olhar, pois existem os famosos “Inspetores da Qualidade”, que procuram no trabalho de cada sujeito o efeito desta visibilidade. Sendo assim, em cada espaço da organização existe um ser olhado que está, ininterruptamente, no âmago das preocupações dos sujeitos, a busca incessante do perfeito (desejo de qualidade) e da competência.

Ainda nesta ferramenta do 5s, não é apenas no olhar do outro que o poder se instala; o peso depositado nos sujeitos sobre a aplicabilidade dos conceitos faz com que estes interiorizem

esta prática a ponto de exercerem uma vigilância sobre si mesmos.

Neste sentido, entendemos que os mecanismos de poder que se desenvolvem na aplicabilidade da ferramenta do 5s do T.Q.C. compõem-se por exercícios de vigilância individual e coletiva, durante desenvolvimento do trabalho, no cotidiano das organizações.

Os objetivos destes conceitos são de produzir um controle sobre os corpos e sobre a atividade cotidiana, pois estes enfatizam tudo aquilo que torna o ambiente de trabalho verdadeiramente saudável, seguro, eficiente e produtivo. Mas também atacam tudo aquilo que causa repugnância, desperdício, desordem, sujeira, desorganização e indisciplina, e que quebra a relação dos sujeitos com os outros e consigo.

Na verdade, nas técnicas de poder desenvolvidas nos procedimentos da qualidade, o olhar tem uma grande importância mas está longe de ser o único e mesmo o principal instrumento colocado em prática nestes processos de implementação.

Em alguns conceitos deste sistema administrativo, deparamo-nos com técnicas de individualização que consideramos ter a função de verdadeira instauração do controle sobre os corpos. Por exemplo:

“A solução dos problemas da empresa, ou seja, a melhoria dos resultados da empresa (já que o problema é “resultado indesejado”) deve ser feito de forma metódica e com a participação de todos, todos devem estar envolvidos na solução de algum problema da empresa”. (Campos, 1994:60)

“A área de abrangência do Programa de Qualidade Total é ampliada consideravelmente quando se considera a necessidade de garantir o envolvimento de todas as pessoas e setores nos esforços feitos para direcionar os produtos e serviços da empresa para o pleno atendimento do cliente”. (Paladini, 1997: 62)

“O processo de rompimento é um processo de mudança da própria maneira de pensar e requer determinação. É preciso que todas as pessoas da empresa mudem sua maneira de pensar”. (Campos, 1994: 25)

Toda história da implementação dos conceitos do T.Q.C. traduz uma preocupação constante com a sobrevivência da organização.

Poderíamos dizer que o T.Q.C. resolve os obstáculos das organizações expondo seus perigos: os de se limitarem, se reduzirem e não sobreviverem no mercado.

Um exemplo disto pode ser observado no Conceito de Competitividade, descrito por Campos, 1994:6, *“O que realmente garante a sobrevivência da empresa é a garantia de sua competitividade”. No entanto, estas coisas estão todas interligadas: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (“valor agregado”)....”*

Refletindo sobre este conceito de competitividade, entendemos que as relações de poder nele exercidas se dão pela dominação, pois encontramos nesse conceito um tipo de ação que incita as organizações à competição, que é a garantia de sua sobrevivência. Uma vitória sobre a empresa adversária, seria para a organização o ápice desta luta. Aqui a estratégia de poder utilizada é a certificação do produto e/ou serviço prestado pela organização.

Para garantir sua competitividade no mercado, a organização padroniza seus produtos e/ou serviços que compreende uma invenção de tecnologia de poder - o selo da qualidade representado pelas Normas ISO 9000. Assim, quando a empresa certifica-se, ela assegura sua sobrevivência e irriga efeitos do poder por todo o corpo social.

Sem dúvida o que há na efetuação destas normas é a concretização de efeitos de poder e de saber, na medida em que estes dissociam-se do domínio exclusivo da organização e passam para o domínio geral da população. Trata-se agora de expor o que foi produzido aos olhos do coletivo e o pessoal responsável pela produção não tem apenas um inspetor principal, mas uma sociedade inteira que a inspeciona.

O funcionamento das normas série ISO 9000 expandiu-se rapidamente pela comunidade européia no período da Guerra Fria. Estas normas são formadas pelas letras iniciais de

International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normatização Técnica).

É uma organização não governamental fundada em 1947, com sede em Genebra, na Suíça, que trata exclusivamente da questão QUALIDADE e destina-se a estabelecer as diferentes inter-relações entre os principais conceitos da qualidade, fornecendo diretrizes para seleção e uso das ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e outras.

Cada uma destas normas tem por finalidade fixar diretrizes mínimas de qualidade. Cumpriadas as regras, a empresa é submetida a uma auditoria, cuja inspeção poderá resultar numa certificação do que esta produz.

Resgatando as colocações de Foucault e comparando-as com este processo de implantação do T.Q.C. e certificação ISO, compreendemos que um regime de verdade vai sendo construído ao longo da implementação, através da normatização e padronização, sendo esta posteriormente submetida a uma tecnologia de exame.

Vemos esta tecnologia no reconhecimento formal do produto pelo órgão certificador e na atuação das auditorias.

A avaliação dos resultados da implementação bem como o controle e manutenção são feitos pelas auditorias, e estas atuam como extraordinários sensores (identificam as partes frágeis do sistema de qualidade) e desencadeiam poderosos dispositivos de vigilância, que podem ser observados nos discursos dos entrevistados.

“Sempre eles vêm verificar se a empresa está cumprindo as normas, quando vem a auditoria eles vêm verificar se a Usina está cumprindo os padrões”. (Breno)

“A pessoa tem que estar preparada, o técnico de qualidade avisa quando vai ter auditoria ... segue-se o manual ... a vistoria é feita sobre os serviços que a pessoa fez”. (Breno)

Assim, pensamos como Foucault (1979) que:

“O poder, na verdade, não se exerce sem que custe alguma coisa”

“(...) quantos vigias serão necessários”.

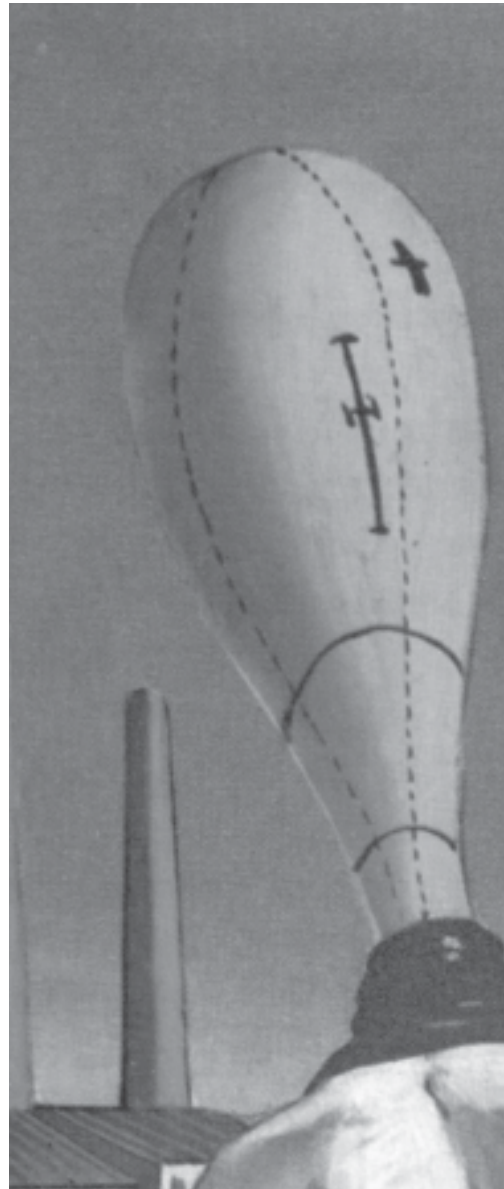
“(...) existe portanto um ápice, mas mesmo em um caso tão simples como este, este “ápice” não é a fonte ou o princípio de onde todo o poder derivaria como um foco luminoso” (...)

Na Qualidade Total, “cada um, de acordo com seu lugar, é vigiado por todos ou por alguns outros. As técnicas de poder foram inventadas para responder às exigências da produção”.



Como se teria chegado neste final de século, se as mudanças organizacionais e nova distribuição de poder no próprio nível das organizações das forças produtivas não tivessem ocorrido?

Trata-se aqui das exigências do próprio sujeito que se transformam continuamente. Somos sujeitos do desejo.....



Considerações Gerais

A partir dos trabalhos de Foucault, principalmente após a leitura de seus textos “O Olho do Poder”, “Verdade e Poder”, “O Sujeito e o Poder”, pudemos compreender que a adesão das organizações ao controle da Qualidade Total, está concomitantemente reforçada pela idéia de sobrevivência enunciada nos vários livros sobre o assunto.

Como não poderia haver relação de poder sem intimidação, entendemos que o T.Q.C. ameaça as organizações, reduzindo-as à impotência total, em que a sobrevivência destas passa a depender exclusivamente da absorção dos novos modelos de administração ofertados.

Toda estratégia utilizada para designar a necessidade de implementação do T.Q.C., torna uma relação de poder e de saber como meios de coação, mediados por dispositivos de dominação (intimidação, sedução, tentação).

Estas relações podem ser analisadas nos processos de implementação dos procedimentos; nestes de fato existe uma atração recíproca que desenvolve uma tecnologia do poder, adestrando os sujeitos às normas e aos valores próprios da T.Q.C..

Mas o ponto central da constituição dos sujeitos está na idéia de reconhecimento da satisfação total destes. Neste processo, o sujeito é capturado na busca de suas realizações (valor investido de objeto, bem estar físico e moral). Assim, enquanto se tornam competentes, investem mais suas capacidades no trabalho.

Vemos isto como sendo próprio do sistema capitalista de produção que, enquanto organiza o modo de ser dos sujeitos no interior das organizações, torna-os competentes para a manutenção dos modos de operar do próprio sistema.

No T.Q.C., ao se produzir uma imagem do belo, do perfeito, incitam-se os sujeitos para as práticas das mudanças organizacionais e sustenta-se o modo de operar do sistema capitalista e sua continuidade.

Os mecanismos aqui produzidos estão em dar e tirar o poder. As mudanças organizacionais propostas pelo T.Q.C. fazem circular efeitos do poder por canais cada vez mais sutis, pois oferece oportunidades de autogestão, autocontrole, plena responsabilidade, participação mais efetiva nas tomadas de decisões, mas estabelece um conjunto de regras que limita os sujeitos e suas ações a um modelo pré-estabelecido de “qualidade”.

Ainda percebemos que, quanto mais o sujeito se identifica com a empresa, mais ele se cola a uma identidade já dada, e o fazer torna-se cada vez mais persuasivo, modelar, exigindo cada vez mais “feed-back”.

Ao tentar resgatar estas reflexões, não tive-

mos, evidentemente, qualquer intenção de esgotar o assunto; nossa intenção foi apenas despertar nos leitores que, por ventura, desconhecem o movimento da Qualidade Total o interesse para a leitura, por considerar que esta nova filosofia possui um vasto campo de produções críticas teóricas ainda bastante limitado.

Maria Luiza Gava Schmidt

Rua Marconi, 122 V. Rodrigues CEP:19 800 000
Assis - SP Tel.: 18 322 2933
e-mail: schmidt@assisnet.com.br

Recebido em 14/05/99 Aprovado em 02/10/99

Campos, V.E.(1994). *T.Q.C. Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. 5ed., Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A.

Dreyfus, H. L., Rabinow, P., Foucault, M. (1995). *Uma Trajetória Filosófica*. Rio de Janeiro: Forense, p. 231-49.

Foucault, M. (1979). *Microfísica do Poder*, Organização Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal.

Maranhão, M., (1994). *ISO Série 9000 - Manual de Implementação* 2 ed., Rio de Janeiro: Ed: Qualitymark.

Paladini, E. P. ,(1997). *Qualidade Total na Prática. Implantação e Avaliação de Sistemas de Qualidade Total*. 2 ed., São Paulo: Editora Atlas S.A.

Referências
bibliográficas