

## **A PERSPECTIVA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT) COMO MODO DE CONTROLE ORGANIZACIONAL**

### **TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) PERSPECTIVE AS AN ORGANIZATIONAL CONTROL TYPE**

André Felipe de Albuquerque FELL<sup>1</sup>

Recebido em: 12/05/2020

Aceito em: 14/07/2020

#### **RESUMO**

Os estudos organizacionais têm concentrado esforços também na análise do processo de trabalho, buscando verificar de que modos os programas de qualidade impactam no controle organizacional, na divisão do trabalho e na gestão de recursos humanos. Um tema significativo à teoria das organizações e que está relacionado à Gestão da Qualidade Total (GQT) é o controle, caminho trilhado nesse ensaio no sentido de considerar esse sistema de gestão (a GQT) como uma importante influência sobre o sistema de controle organizacional. O objetivo desse ensaio é analisar como a GQT, enquanto modelo de gestão, promete em seu discurso, entre outras coisas, a substituição do controle coercitivo dos trabalhadores, por formas de relações de trabalho (aparentemente) mais democráticas, através da gestão participativa, na qual a autonomia e maior influência no trabalho estão presentes para todos. Através da análise crítica dos seus princípios de gestão da qualidade foi possível notar que, sob a égide da total adesão do empregado à causa organizacional, a GQT dinamiza a relação capital-trabalho pelo controle difuso, conhecido como controle das premissas cognitivas (PERROW, 1986), ou seja, um controle baseado na visão de mundo comum ou relacionado à persuasão e ao consenso.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade Total (GQT). Controle organizacional. Modo de controle difuso.

#### **ABSTRACT**

The organizational studies have struggled to focus analysis also at labour process, trying to notice how quality programs impact organizational control, labour division and human resource management. A significant issue to organizational theories, related to Total Quality Management (TQM), is control, pathway of this essay that considers TQM an important influence upon organizational control system. The purpose of the present essay is to analyse

---

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

how TQM, as a management model, has a promised speech to change coercive employee's control for a more (apparently) democratic labour relations through a participative management in which autonomy and labor influence chance are possible for all. A critical analysis of quality management principles show that upon total engagement of employees to organizational supported causes, settles capital-labour relations through diffuse control, known as cognitive's premise control (PERROW, 1986), a type of control based on common shared world view or related to persuasion and consensus.

**Keywords:** Total Quality Management (TQM). Organizational control. Diffuse control type.

## 1 INTRODUÇÃO

No que se refere à administração das organizações, é significativo o papel desempenhado pela qualidade, no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, para questões relacionadas à satisfação dos clientes-consumidores e o desempenho organizacional. Ademais, a Gestão da Qualidade Total (GQT) deixou de ser uma exclusiva preocupação dos gestores diretamente comprometidos com a sua implantação e passou a ser tema de diversas investigações acadêmicas, a ponto de Vieira e Carvalho (1999, p. 121) afirmarem que: "(...) uma série de acadêmicos nas diversas áreas dos estudos administrativos começou a realizar pesquisas a fim de esclarecer pontos fundamentais sobre o tema." Carvalho da Silva (2003) complementa essa ideia, explicando que o tema gerou interesse da academia com questionamentos sobre como um sistema surgido em uma cultura bastante diversa da dos países ocidentais, como a japonesa, passou por um processo de adaptação e ajustes às particularidades do mundo ocidental; mas cujo excelente desempenho gerado para as empresas japonesas, há muito interessou as organizações ocidentais porque era refletido em indicadores como produtividade, rentabilidade, qualidade, capacidade de reação às mudanças no ambiente de atuação, entre outros (ZILBOVICIUS, 1999).

Tal interesse acadêmico se justifica porque notou-se que muitas empresas ocidentais, à época, avaliaram a possibilidade de adoção das técnicas empregadas no Japão, a pouco e pouco substituindo o modelo taylorista-fordista predominante. Zilbovicius (1999) denominou estas tentativas de incorporação de "ondas de transferência", destacando-se a incorporação dos Ciclos de Controle da Qualidade (CCQ); o *Total Quality Control* (TQC); o uso dos cartões Kanban e do sistema de produção enxuta *Just in Time* (JIT); Kaizen; 5S, entre outras. O autor mencionado observa que inicialmente tais transferências ocorreram para os EUA, seguidas por alguns países europeus, para, finalmente, chegarem aos países industrializados periféricos, entre eles, o Brasil.

Como exemplo de pontos de investigação relacionados à qualidade desenvolvidos por áreas de administração, pode-se mencionar a área de produção cujo foco tem sido nos métodos mais adequados para o alcance do design final do produto, enfatizando-se aspectos como flexibilização, automatização e controles estatísticos de processos através de uma literatura essencialmente prescritiva (JURAN, 1979; FEIGENBAUM, 1983; PIORE; SABEL, 1984; DEMING, 1986). No marketing, tem-se abordado o tema sob a perspectiva da percepção dos clientes-consumidores quanto à qualidade, originando uma série de modelos conceituais que buscam definir e medir a qualidade (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988; LEWIS; MITCHELL, 1990).

Por último, a teoria das organizações tem centrado o seu esforço analítico no processo de trabalho, corrente eminentemente marxista. Em outras palavras, ela tenta verificar de que modo os programas de qualidade impactam no controle organizacional, na divisão do trabalho e na gestão de recursos humanos. Um tema clássico caro à teoria das organizações e que está relacionado à GQT é o controle, caminho trilhado nesse ensaio no sentido de considerar esse sistema de gestão (a GQT) como uma importante influência sobre o sistema de controle organizacional. Petelin (1992) compreende a GQT como um paliativo burocrático, legitimando o aumento de um controle rigoroso do comportamento da força de trabalho; enquanto Dawson e Palmer (1993) enxergam a GQT como uma estratégia de controle cultural.

O argumento desenvolvido nesse ensaio, a partir de uma revisão sistemática de literatura das quatro últimas décadas e representando o seu objetivo, é analisar de modo crítico o tipo de controle organizacional existente nos oito princípios que regem a GQT e tratados pela norma NBR ISO 9000. Tal perspectiva mais analítica e crítica acerca desse modelo de gestão (a GQT), na visão de Turchi (1997), é menos popular e em menor número, opondo-se à perspectiva mais representativa e gerencialista que considera a gestão da qualidade sob o viés prescritivo, isto é, como um manual de boas práticas de gestão da qualidade orientadas para a produtividade, competitividade e sobrevivência das empresas. Essa foi a razão ou justificativa para desenvolver o presente estudo.

## **2 PODER E CONTROLE ORGANIZACIONAL**

No esforço por encontrar soluções de desempenho, sob a forma de produtividade, eficácia e eficiência, a ciência da administração tem gerado para o mundo organizacional diversos modelos de gestão, fundamentalmente baseados em métodos de controle exercido pelo capital sobre o trabalho. Isso se verifica já a partir da Revolução Industrial, em um contexto no qual se tinha uma grande quantidade de indivíduos reunidos em um mesmo ambiente, capazes de gerarem inúmeros conflitos e sendo imprescindível “organizar, subdividir, disciplinar e supervisionar o trabalho de dezenas de pessoas sem qualificações específicas” (CLEGG, 1996, p. 51). Com o tempo, a disciplina fabril sobre o tempo disponível e a vida dos trabalhadores foi ficando cada vez mais sofisticada com as mudanças implementadas com as novas formas de organização do trabalho (FLEURY; VARGAS, 1983), consubstanciando-se no que hoje é conhecida como reestruturação produtiva, sempre voltada para maior produtividade e competitividade de mercado (GORENDER, 1997).

Por conseguinte, passou a ser função da gestão, desenvolver e implementar esquemas de controle funcionais. Segundo Foucault (1987, p. 146): “À medida que o aparelho de produção se torna mais importante e mais complexo, à medida que aumenta o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e mais difíceis.” Sendo um dos conceitos centrais à análise organizacional, o controle foi definido por diversos autores, que, apesar de diferenças específicas, consideram-no como o processo pelo qual o comportamento de coisas e pessoas é circunscrito aos objetivos das organizações (ETZIONI, 1965; TANNENBAUM, 1968; ANTHONY, 1988). Em seus estudos, Faria (2004) observa que a principal forma de instrumentalização da gestão para o processo de trabalho é o controle, encarregado da vigilância permanente do trabalhador através da aplicação de esquemas de adestramento no “ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilização do tempo, enfim, no adestramento do corpo e das emoções” (FARIA, 2004, p. 86).

Ainda que grande parte da literatura convencional sobre controle dê ênfase a sua dimensão técnica, o conceito de controle está intrinsecamente relacionado àquele de poder no aspecto de que pressupõe a ação de algo ou alguém sobre o comportamento de um outro e refletindo os interesses presentes na organização, bem como as posições dominantes capazes de impor concepções (WARHURST, 1998). Esta dimensão política foi incorporada às reflexões que buscaram definir controle, como foi o caso de Dermer (1988) e Chiapelo (1994), que conceituaram o controle com relação à ordem; isto é, nas palavras de Chiapelo (1994, p. 157), o controle representa uma “influência criadora de ordem”.

E a partir dessa busca por sistematizar uma influência capaz de criar ordem, que é possível encontrar na literatura especializada diversas tipologias sobre os modos de controle organizacional. Como exemplos, Etzioni (1980) ressalta que os modos de controle podem ser agrupados nas seguintes categorias analíticas: física, material ou simbólica. O controle que se baseia na aplicação de meios físicos é considerado poder coercitivo. Já a utilização de meios materiais com a finalidade de controle constitui o poder utilitário; por fim, o uso de símbolos com a finalidade de controle é conhecido por poder normativo (exercido diretamente pelas hierarquias superiores), normativo-social (exercido indiretamente) ou social (exercido pelo grupo). Já Perrow (1986) identificou três tipos de controle: direto e completamente intrusivo (*obstrusive*); o controle burocrático, menos intrusivo e o controle das premissas cognitivas, sendo considerado pelo autor citado como completamente não-intrusivo.

Em síntese, os modos de controle organizacional podem ser de três tipos: o direto, o estrutural e o difuso. Segundo Hatch (1997), o **controle direto** pode ser encontrado em organizações totais como asilos, fábricas e indústrias. Para o autor citado, o alvo de controle nas organizações totais é a utilização do corpo físico, sendo coercitiva a base para o engajamento das pessoas, isto é, um controle completamente intrusivo na tipologia de Perrow (1986). Além disso, nesse modo de controle, a subordinação real é ponto importante; sendo mais significativa a supervisão direta, conhecida pela presença de uma pessoa responsável pelo trabalho dos outros através do ato de dar instruções e do monitoramento das suas ações (MINTZBERG, 1995).

O **controle estrutural** está presente nas organizações mais burocratizadas, mediante as normas escritas previamente estabelecidas e a existência de uma estrutura hierárquica na qual as tarefas passam a ser claramente delineadas e a função de cada profissional é definida por requisitos técnicos e a complexidade de qualificação. Para Ouchi (1980) e Mintzberg (1995), cada perfil profissional fica enquadrado em um ajuste burocrático, daí o uso de mecanismos impessoais de controle (CARVALHO, 1998). Tanto Hatch (1997) quanto Silva (2003) observam que a base de engajamento nesse modo de controle é o cálculo. Pelo seu aspecto de impessoalidade e ausência de supervisão direta, o modo de controle estrutural também é conhecido como burocrático ou menos intrusivo, segundo Perrow (1986).

No que diz respeito ao **controle difuso**, é um baseado na ideologia e a identificação constitui a base de engajamento (SILVA, 2003). Em outros termos, as pessoas comungam de uma visão de mundo semelhante, relacionada aos símbolos e valores culturais ao tratar dos clãs, conforme visto por Ouchi (1980); ou relacionada à persuasão e ao consenso quando se trata do controle por pares (CARVALHO, 1998; COURPASSON, 2000). É por isso que Perrow (1986) denomina esse modo de controle como não-intrusivo. A seguir, um breve histórico da GQT com suas características, princípios e contribuições; de modo a permitir a apresentação dos argumentos que consideram a GQT como um modo de controle organizacional de natureza difusa.

### **3 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT): UM BREVE HISTÓRICO, CARACTERÍSTICAS E PRINCÍPIOS**

Foi no início de 1980 que a gestão da produção passou por significativas mudanças no que diz respeito aos seus princípios e técnicas, solidificados desde os anos 1920. A justificativa das mudanças foi um conjunto de práticas gerenciais advindas do Oriente, constituindo uma distinta lógica que despertou o interesse no empresariado ocidental pelo excelente desempenho das organizações japonesas pela melhoria da qualidade e redução dos custos de seus produtos e serviços, após a Segunda Guerra Mundial, no mercado global (ZILBOVICIUS, 1999). As práticas de Gestão pela Qualidade, posteriormente conhecidas como Gestão pela Qualidade Total (GQT), na sua fase inicial, consistiam na aplicação de métodos quantitativos, através, principalmente, das ferramentas estatísticas e direcionamento dos recursos humanos para a melhoria contínua, aí incluindo todos os processos dentro da organização, de modo a atenderem às necessidades dos clientes (CORDEIRO, 2004).

Como natural desdobramento dos resultados positivos alcançados por empresas japonesas, houve um clima de euforia no mundo ocidental, essencialmente na década de 1980 e, posteriormente, no Brasil, nos anos 1990 (LIMA, 1994). Acreditava-se, à época, que a adoção do modelo de GQT aumentaria a competitividade organizacional, garantindo a sobrevivência das empresas (CAMPOS, 1990).

Em seus estudos, Juran (1990) afirma que o controle da qualidade foi uma invenção norte-americana e que estimulou a redução dos riscos de entrega de produtos com defeitos aos clientes. Ishikawa (1993) complementa, observando que, apesar de ser uma inovação dos Estados Unidos, o controle da qualidade apresentou melhor desempenho nas organizações japonesas, movimento que ficou conhecido como Revolução da Qualidade Japonesa. Ainda segundo Ishikawa (1993), foi graças a esse novo modelo de gestão adotado pelos japoneses que houve uma modernização dos seus princípios preestabelecidos, através de estratégias inéditas, como, por exemplo, o incentivo a treinamentos para todas as funções e níveis hierárquicos, além da busca por melhorias contínuas na qualidade dos bens produzidos e serviços prestados.

Há que se notar que a Gestão pela Qualidade Total ou Gerenciamento da Qualidade Total (GQT) centraliza a maior parte da constituição de seus princípios em um grupo limitado de formuladores de práticas gerenciais e que ficaram conhecidos como mestres ou gurus da qualidade, com destaques para Edward Deming, Joseph Juran, Kaoro Ishikawa, Joseph Juran e Philip Crosby (WOOD; URDAN, 1994). Jesus (2000) expõe que, apesar desses gurus da GQT desenvolverem distintos enfoques para alguns métodos, conceitos e ferramentas da qualidade, de certo modo, os seus pensamentos e trabalhos se complementam e, assim, todos podem ser agrupados como teóricos da GQT.

Se a busca por uma definição de qualidade tem resultados inconsistentes como constataram Reeves e Berdnar (1994), também é possível identificar problemas relacionados à definição de GQT. Apesar dessa limitação, Vieira (1996) e Vieira e Carvalho (1999) conseguiram identificar seis características bastante comuns à maioria das práticas relativas à qualidade na realidade das organizações:

- Integração dos membros da organização através de um ambiente participativo.
- Criação de comprometimento e entusiasmo pela qualidade em todos os níveis hierárquicos, isto é, dos níveis mais altos da hierarquia até o chão de fábrica.
- Comprometimento com a melhoria contínua.

- Conjunto de técnicas, principalmente das relacionadas a sistemas flexíveis de manufatura.
- Desejo e disposição de fazer um substancial investimento em treinamento, como parte de uma política de recursos humanos.
- Transcendência de fronteiras disciplinares e entre os departamentos, além do uso de técnicas de solução de problemas em grupo e de trabalhos em equipes, em um ambiente de alta confiança de relações.

Em termos de princípios fundamentais que regem a GQT, o Comitê Brasileiro de Qualidade, por meio da norma NBR ISO 9000, estabeleceu oito princípios (ABNT, 2000):

- **Foco no cliente.** Como as organizações dependem de seus clientes, convém que entendam as necessidades atuais e futuras dos clientes, atendendo requisitos e até excedendo as suas expectativas. Deve-se procurar a conversão das necessidades subjetivas dos clientes em processos documentados, de modo a avaliar a opinião dos mesmos por meio de críticas, elogios e sugestões.
- **Liderança.** Líderes determinam o rumo da organização e estabelecem unidade de propósitos. Convém a eles a criação e manutenção de um ambiente interno no qual os seus membros possam estar totalmente envolvidos para atingir os objetivos da organização. Ademais, convém que a direção promova uma descentralização da liderança.
- **Envolvimento das pessoas.** As pessoas de todos os níveis hierárquicos são a essência de uma organização e seu envolvimento total permite que as suas habilidades sejam usadas em prol da organização. Há o incentivo para o compartilhamento de conhecimentos e experiências individuais, bem como o reconhecimento de novos talentos.
- **Abordagem do processo.** Quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo, o resultado desejado é alcançado mais eficientemente.
- **Abordagem sistêmica para a gestão.** Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados de modo sistêmico, contribuindo para a eficiência e a eficácia da organização no alcance de seus objetivos.
- **Melhoria contínua.** O objetivo permanente da organização deve ser a melhoria contínua do seu desempenho global.
- **Abordagem factual para tomada de decisões.** A análise de dados e informações dão base para a tomada de decisões eficazes. Deve haver o esforço de implementar mecanismos de supervisão, controle, prevenção e correção.
- **Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.** A organização e seus fornecedores são interdependentes e, estabelecendo uma relação de benefícios mútuos, ambos aumentam a sua habilidade de agregar valor. Há incentivo para a busca de um bom relacionamento em toda a cadeia produtiva.

### 3.1 A EVOLUÇÃO E INFLUÊNCIA DA GQT SOBRE OUTROS MODELOS DE GESTÃO

Para Wood (2001), os modelos organizacionais surgem e são identificados como um desdobramento da transformação do capitalismo industrial no capitalismo pós-industrial. O autor mencionado considera essa mudança complexa porque deriva de certezas ambientais, turbulências e crises. Ela ainda sofre as influências do uso da tecnologia de informação, dos sistemas integrados e do implemento do conceito de especialização flexível, pontuada por movimentos inerciais (os que resistem e buscam a preservação) e isomórficos (os que apresentam a tendência de reproduzir as mesmas soluções entre empresas). Explica Wood (2001, p. 125): “Modelos existentes podem mudar, adaptando-se às novas condições, ou podem desaparecer, dando origem a novos modelos. Em um dado momento, modelos antigos podem coexistir com modelos mais novos.” Por outro lado, Boltanski e Chiapello (2009) descrevem a história da gestão organizacional como movimentos sucessivos, cada vez mais sofisticados, de criação de meios capazes de controlar o que acontece na empresa e em seu ambiente.

Há que se ressaltar que diversos trabalhos empíricos buscaram analisar a relação entre a adoção de modelos de GQT e o desempenho organizacional. Alguns encontraram relação direta entre essas duas variáveis (ANDERSON et. al., 1995; CHOI; EBOCH, 1998; HENDRICKS; SINGHAL, 2001; SHENAWAY; BAKER; LEMAK, 2007); há outros trabalhos que não conseguiram encontrar relação significativa entre GQT e desempenho empresarial (POWELL, 1995; WESTPHAL; GULATI; SHORTELL, 1996); alguns estudos identificaram uma relação inversa (DAVIS, 1997) e há ainda alguns que reconheceram um caráter ambíguo dessa relação (CORREDOR; GOÑI, 2011). Apesar das divergências, a GQT teve influência sobre outros modelos de gestão, conforme Cordeiro (2004), Leite e Nogueira (2006), Jesus e Lepikson (2009).

Cordeiro (2004) defende uma perspectiva de evolução do modelo de GQT, influenciando novas abordagens de gestão. Para ele, apesar do processo de declínio da GQT no Ocidente, quer no meio acadêmico, quer no empresarial; é bastante atual o preenchimento das lacunas deixadas por esse modelo, sendo possível apontar novas abordagens que sofreram influência da GQT: o *Balanced Scorecard* (BSC), que passou a cumprir o papel de gerenciamento pelas diretrizes (CAMPOS, 1996); o *Customer Relationship Management* (CRM), surgindo da necessidade de melhor conhecer os clientes, prioridade antiga na GQT; a Aprendizagem Organizacional (AO), apesar de considerada pelo autor em tela como um modismo recente de gestão, desenvolve muitas características das empresas orientais que aplicam a GQT e, por último, o *Empowerment*, tratado com bastante ênfase na GQT através da prática de delegação, objetivando aumentar a autonomia dos níveis operacionais.

Já Leite e Nogueira (2006) consideram que a GQT, segundo a abordagem de Deming, sofreu uma evolução para o modelo das Organizações de Aprendizagem (OA) de Senge (1999). Esses autores defendem que o modelo de GQT influenciou significativamente o modelo administrativo das Organizações de Aprendizagem, uma vez que o próprio Senge (2010) declarou que era discípulo de Deming, apenas identificando que faltava à GQT formas de operacionalizar o aprendizado coletivo. Tal dificuldade constituindo, segundo Senge (2010), a principal responsável pelo fracasso dos programas de qualidade, ainda que este autor mencionado reconheça o potencial de transformação descortinado pelo modelo de GQT.

Além disso, Jesus e Lepikson (2009) discorrem sobre uma perspectiva evolutiva para a GQT, só que, ao contrário de Leite e Nogueira (2006), eles concentram a sua análise no Programa Seis Sigma (*Six Sigma Program* ou SS), argumentando que esse programa tem suas raízes no modelo de GQT. Para sustentarem isso, eles fazem uso da visão de estudiosos como Werkema e Senapati. Werkema diz que a o SS se utiliza e algumas ferramentas difundidas pela GQT, tais

como o Controle Estatístico de Processos (CEP), as sete ferramentas da qualidade, *Design of Experiment*, etc. Por sua vez, Senapati expõe que o SS nada mais representa do que um CEP reformulado. É importante considerar que Jesus e Lepikson (2009), apesar de identificarem semelhanças entre GQT e SS, pontuam que o SS não abrange questões centrais debatidas na GQT, como comunicação, *empowerment* e recompensa. Justifica-se esta breve exposição em 3.1 não apenas no sentido de apresentar as contribuições do modelo de GQT para outros modelos de gestão, mas também para sinalizar o quão a evolução de ferramentas e meios para aumentarem a produtividade através da reorganização de sistemas de produção e trabalho; em última análise, constituem instrumentos de disseminação, construção, reconstrução e legitimação do aspecto de controle organizacional.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta inicial dessa pesquisa era desenvolver um estudo de caso múltiplo que permitisse ter evidências empíricas capazes de indicar o tipo de controle organizacional existente nos oito princípios que regem a GQT e tratados pela norma NBR ISO 9000, na realidade de cinco empresas da Região Metropolitana do Recife, que ainda tinham a GQT como modelo de gestão. Ademais, o método escolhido para realizar a presente pesquisa tinha sido o qualitativo, por ser o mais indicado para captar as perspectivas e interpretações das pessoas (ROESCH, 1999). Em outras palavras, na segunda quinzena de março/2020, através de entrevistas semiestruturadas, tinha-se a intenção de observar e analisar (de forma interpretativa) de que modo as crenças, interpretações, imagens ou símbolos compartilhados e usados pelas pessoas que seriam entrevistadas em suas ações organizacionais cotidianas ditadas pelos oito princípios de GQT, era possível identificar formas de controle organizacional. A pesquisa empírica teve que ser suspensa por causa da pandemia do novo coronavírus. Como alternativa de solução, tentou-se fazer um ensaio a partir de uma revisão sistemática de literatura das quatro últimas décadas, período esse escolhido pelo aspecto da acessibilidade, com a leitura completa de artigos acadêmicos de periódicos nacionais e estrangeiros, além da consulta a livros, revistas especializadas e outras fontes secundárias de pesquisa (dissertações, teses, etc.). Ressalta-se que, apesar do impedimento à pesquisa de campo, um esforço foi feito no sentido de manter o objetivo inicial proposto.

#### 5 GQT E A QUESTÃO DO CONTROLE (DIFUSO)

Em seu trabalho, Motta (1986) observou que a acumulação de capital, além de maximizar o desenvolvimento tecnológico, também tornou mais sutil e complexa a subordinação do trabalho ao capital, tendo-se uma dupla subordinação, isto é, uma subordinação no aspecto técnico (transferência do trabalho para o maquinário) e uma outra subordinação no aspecto organizacional (maior subordinação ao quadro administrativo). Bordieu (1989) posteriormente reforça essa mudança na relação capital e trabalho, afirmando que as organizações exercem um trabalho de dissimulação e transfiguração que assegura uma verdadeira transformação das relações de força, modificando essas forças em poder simbólico, produzindo efeitos reais, sem gasto explícito de energia. Uma possível explanação para essas modificações está no que Mattoso (1996) observou que, a partir de meados de 1970, as organizações passaram a vivenciar uma nova revolução industrial porque aquele era um período marcado por intensas inovações técnicas e organizacionais, assim como por significativas mudanças, já ditas acima, nas relações

de trabalho. A busca por novos padrões e modelos de organização desencadeou o aperfeiçoamento de sofisticadas ferramentas de controle, entre elas, a GQT.

Em termos mais específicos, Sewell e Wilkinson (1992) estudaram elementos disciplinares de controle e de vigilância nos modelos de gestão *Just in Time* (JIT) e GQT. Eles constataram que, essencialmente, o JIT e GQT são caracterizados por um forte gerenciamento disciplinar em busca de um controle total das atividades e informações, destacando-se ainda a forte ligação dessas tecnologias de gestão com o gerenciamento científico tradicional e a burocracia clássica por causa dos instrumentos de controle utilizados; ainda que elas também apresentem elementos da chamada burocracia industrial moderna, na qual são criados sistemas de vigilância e controle, sustentando os discursos de eficácia e produtividade organizacional.

Torna-se relevante lembrar que a GQT já foi compreendida como resposta aos problemas de rigidez burocrática, em termos de hierarquia, papéis e o processo de tomada de decisão, a ponto de Wilkinson, Marchington e Goodman (1992, p. 4) afirmarem que ela prometia “quebrar o fenômeno burocrático”. O que isso significa? Significa que, com a implantação da GQT, esperava-se uma mudança no controle organizacional, visualizada na literatura gerencial, como um processo de libertação de amarras, tanto para os trabalhadores quanto para os supervisores, do sistema burocrático. Analisando mais atentamente os oito princípios que regem a GQT e tratados pela norma NBR ISO 9000, notar-se-á qual o tipo existente de controle organizacional, conforme apresentado a seguir.

## 5.1 O PRINCÍPIO FOCO NO CLIENTE

Há que se considerar a presença na GQT dos discursos de produtividade e competitividade através do conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias de padronização, redução de erros e desperdícios, controle dos processos produtivos por meio de indicadores de desempenho, participação e descentralização de autoridade. Faria (2004) denomina esse conjunto de tecnologia de gestão, capaz de controlar o processo de produção em geral, assim como o trabalho, em particular. O autor citado considera que a gestão se utiliza de técnicas de ordem instrumental, comportamental ou ideológica como formas de domínio/controle e manipulação sobre o trabalho. Se as técnicas de ordem instrumental envolvem a racionalização do trabalho, além da disposição racional de maquinários e equipamentos e os sistemas e métodos de trabalho; as de domínio/controle e manipulação sobre o trabalho abrangem mecanismos de motivação, seminários de criatividade, programas de treinamento e desenvolvimento, etc. Isso significa que estas últimas objetivam introjetar nos trabalhadores valores gerais sobre os resultados do trabalho, em sintonia com a visão capitalista e garantindo o controle difuso.

Em termos práticos, a busca por persuasão e consenso nos seminários e nos programas de treinamento e desenvolvimento na GQT ressaltam constantemente que os funcionários são, ao mesmo tempo, clientes internos e fornecedores de outros setores da mesma organização e que é preciso valorizar a satisfação desses clientes internos, sem esquecer da satisfação dos externos. Assim, os indivíduos passam a ter um comportamento de autocontrole no seu próprio processo de trabalho, dispensando a necessidade de uma supervisão direta. Mais especificamente, a única supervisão explícita é a que se encontra no conjunto de procedimentos e normas adotados pela organização e propagados como práticas que devem ser seguidas por todos, indistintamente, de modo a garantir a satisfação dos clientes. Nota-se ainda a presença do controle difuso quando os indivíduos exercem o controle sobre o trabalho dos outros através

dos grupos ou times de trabalho que almejam alcançar resultados favoráveis a sua ascensão ou reconhecimento por meio de prêmios por desempenho. Ademais, nesse princípio da GQT, diversas pesquisas buscam descobrir em que medida os clientes estão satisfeitos com os serviços ou produtos consumidos, reforçando que todo o processo visa garantir a satisfação dos clientes, sem esquecer de mencionar ainda a existência de procedimentos internos de detecção de falhas mediados pela tecnologia da informação e que terminam por expor os erros do trabalhador aos demais colegas ou aos próprios clientes, reforçando a constante necessidade do comportamento de autocontrole no processo de trabalho para evitar críticas, julgamentos infundados, ameaças, humilhações e assédio moral.

## 5.2 O PRINCÍPIO LIDERANÇA

Por meio da cultura da qualidade, nota-se nos sistemas de gestão qualidade o incentivo à formação de líderes. Todavia, não há liderança sem a satisfatória adaptação indivíduo-organização, conhecida como socialização e que Motta (1979, p. 11) define como sendo “(...) a renúncia de ampla margem de liberdade por parte do indivíduo, que concorda de maneira implícita com as demandas “legítimas” da organização, as quais lhe tolhem a liberdade, limitando seus comportamentos alternativos. A organização amolda, em níveis diversos, o indivíduo às suas necessidades”. O que isso quer dizer? Quer dizer que as empresas se interessam e privilegiam funcionários com características individuais úteis ao processo produtivo. Motta e Vasconcelos (1995) complementam, explicando que a socialização constitui um processo global pelo qual o indivíduo com amplas potencialidades é condicionado a desenvolver um comportamento mais delimitado e de acordo com os padrões organizacionais ou do grupo social a que pertence.

Assim, o comportamento da liderança deve ser um no qual é identificada clara sintonia com o discurso e objetivos da organização, contribuindo, pelo exemplo de engajamento integral, para o comprometimento, lealdade e produtividade da força de trabalho. Acontece que a vulnerabilidade da liderança, na função gerencial mais comumente, está no papel intrinsecamente ideológico que ele deve cumprir (LIMA, 1995), constituindo ele mesmo a maior vítima, quer em nível psicológico ou ideológico, do sistema que promove (PAGÉS et. al., 1987) e que, essencialmente, é um sistema de controle difuso. Isso se explica em termos mais práticos com a premissa de que a ascensão na organização e a possibilidade de fazer uma carreira de liderança dependem, em grande parte, da capacidade do indivíduo de conformar-se às normas, valores, ideias e crenças destiladas pela empresa (LIMA, 1995). Para tal, segundo Schmitt (2003), o indivíduo se identifica com a organização, supondo que pode atender, através dela, suas necessidades e fantasias; mas tudo isso ao preço de se deixar aprisionar, seduzir e fascinar pela empresa. Tal aprisionamento resulta em um gestor/líder dedicado tão intensamente à empresa, a ponto de transcender a preocupação com os próprios interesses e de, um modo geral, destituído de autonomia e poder porque está submisso a pesadas exigências de trabalho, a que se submete com docilidade (LIMA, 1995). Na GQT, esse novo papel da liderança recebe a alcunha de liderança descentralizada, isto é, o líder deve servir aos seus subordinados ao resolver os problemas mais operacionais, deixando à alta direção a tarefa de lidar com os problemas mais estratégicos.

## 5.3 O PRINCÍPIO ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Em seus estudos, Turchi (1997) identifica que boa parte dos gurus da qualidade aborda a necessidade de incentivar a participação de todos os funcionários da organização. Em outras palavras, o êxito da GQT depende da participação e comprometimento de todos, além da reintrodução de discursos cujos conteúdos foram implantados no ambiente empresarial a partir das Escola de Relações Humanas, nas primeiras décadas do século XX, tais como: democratização das relações de trabalho, relações informais, amizade e recompensas simbólicas (LIMA, 1995). Aktouf (1996) esclarece que o movimento das relações humanas no início do século XX, nada mais representava do que a simples transposição do modelo mecanicista taylorista para o estudo dos indivíduos e dos grupos no ambiente de trabalho. No caso da GQT, os diversos grupos formados, além da divisão de responsabilidades entre os mesmos pode revelar uma descentralização da gestão que, no entanto, reflete um meio encontrado pelos responsáveis pelo sistema gestão da qualidade de incentivar a participação através do controle difuso. Em termos mais diretos, enquanto o discurso é de crescente envolvimento do funcionário, há ainda uma forte ênfase no acréscimo do controle administrativo com a mudança de foco de supervisão direta para o controle pelos pares ou um controle baseado em tecnologia da informação (WILKINSON; MARCHINGTON; GOODMAN, 1992).

Jermier (1998) reforça essa ideia ao considerar que por trás de um discurso humanizador, capaz de evocar a necessidade de participação e autonomia dos trabalhadores, o que há é uma ação não ostensiva de efetivamente controlar o processo de trabalho. Na prática, por meio dos grupos de trabalho formados, todos os seus membros são incentivados a participarem, quer na resolução de problemas, quer na sugestão de melhorias. Mas tal participação e engajamento, via controle por pares (=controle difuso), acaba tendo um elemento coercitivo não formalizado porque o indivíduo que não mostra interesse em contribuir para os times de trabalho acaba sendo mal visto porque, ao enfatizar as suas necessidades individuais em detrimento das necessidade coletiva de produção, passa a ser taxado como individualista, egoísta, causando-lhe o sentimento de culpa e ameaça de exclusão da equipe (e do emprego). Assim, o discurso de uma pseudocentralidade do humano no trabalho (AKTOUF, 2001; 2004), através do incentivo à participação no ambiente organizacional, representa técnicas contemporâneas de dominação e controle (BERNARDO, 2004) que operam sutilmente ao nível da subjetividade do trabalhador.

#### 5.4 OS PRINCÍPIOS ABORDAGEM DO PROCESSO E ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO

Um dos pilares de sustentação da GQT é o cuidadoso esforço de documentação dos procedimentos e dos processos, o que possibilita as exigências de padronização. A garantia dessas exigências de padronização ocorre com a elaboração de documentos contendo declarações sobre objetivos da qualidade e sobre políticas da qualidade, além da existência do manual da qualidade e de outros documentos que asseguram à empresa o planejamento, a execução e o eficaz controle dos processos. O que em outras palavras significa que as organizações buscam, através de regras formais e informais, controlar comportamentos (FARIA; MENEGUETTI, 2002). De que modo? Seguindo toda a padronização estabelecida, os processos organizacionais ficam previsíveis e as atividades controláveis, não desconsiderando que o incentivo a comportamentos desejáveis dos trabalhadores também é objetivado quando eles seguem à risca todo o sistema de documentação que normaliza boa parte das atividades – dispositivo, em última análise, de controle difuso e mantenedor da

racionalidade instrumental que perpetua a efetivação dos fundamentos essenciais do processo de acumulação de capital. Sobrevivem aqui os fundamentos do taylorismo e fordismo porque a mudança da reestruturação produtiva taylorista/fordista para o modelo de produção flexível (SOUZA, 1995; SENNET, 2002) parece ter ocorrido apenas nos discursos imprecisos de fluidez, agilidade e flexibilidade presentes nos modismos gerenciais, a buscarem legitimidade por meio do suporte de teorias científicas, como a Teoria de Sistemas, por exemplo.

## 5 O PRINCÍPIO MELHORIA CONTÍNUA

Na GQT, a tecnologia da informação passa a ser ferramenta de apoio ao processo de melhoria contínua porque permite a utilização de dados monitorados que evidenciam como está o desempenho dos diversos processos. A premissa da melhoria contínua impulsiona a evolução do sistema de gestão da qualidade, uma vez que as empresas devem buscar continuamente resultados melhores conjugados com a melhoria da produtividade através do estabelecimento de uma cultura de melhoria capaz de fazer uso de ferramentas de detecção, correção e prevenção de falhas do processo produtivo, bem como de outras ferramentas que avaliam o desempenho dos indivíduos, obrigando-os a esforços cada vez mais acentuados de melhoria do desempenho, quer pela maximização do trabalho, da redução de desperdícios, da atenção, quer pelo autodesenvolvimento contínuo das habilidades e competências para o trabalho. De forma tácita, o discurso da melhoria contínua apregoa que todos, irrestritamente, são beneficiados a partir do instante em que a empresa continuamente busca ser melhor no que faz.

Na prática, as diversas reuniões e treinamentos das equipes de trabalho servem como momentos de persuasão e consenso da importância da cultura da qualidade em busca da melhoria a qualquer custo por meio do uso contínuo de suas ferramentas de medição do desempenho, quer dos processos, quer dos indivíduos. Tem-se, por conseguinte, uma forma de controle difuso, na qual cobranças e pressões por melhorias se acentuam com a intensificação do ritmo de trabalho, juntamente com a gradativa precarização das relações de trabalho que se estabelecem no ambiente organizacional. Nesse contexto de rígidas regras racionais para o monitoramento do trabalho em nome da melhoria contínua, Barker (1993) aponta que os empregados podem reagir com a criação do controle consensual, ou seja, um sistema de regras e normas que se baseiam em valores desenvolvidos pelo próprio grupo para controlar as suas ações. Ademais, a ênfase exclusiva no rigoroso controle dos processos para o alcance da melhoria contínua parece desconsiderar a importância de se considerar a qualidade de vida dos trabalhadores. Daí Sucesso (1998) alertar que uma das causas principais de dificuldades tanto na adoção quanto na manutenção da GQT é a inexistência de um programa de qualidade de vida no trabalho.

### 5.6 O PRINCÍPIO ABORDAGEM FACTUAL PARA TOMADA DE DECISÕES

O discurso explicitado nesse princípio é que o processo decisório é significativamente mais eficaz quando baseia as suas análises em dados e informações disponibilizados a partir do cotidiano uso de indicadores de desempenho. Daí o justificado incentivo à implantação de mecanismos de supervisão, controle, prevenção e correção. Mecanismos estes, muitas vezes elaborados pelos especialistas que auxiliam a tomada de decisão e que têm a crença de que: “mais conhecimento, mais saber, mais informação = menor incerteza = redução de riscos = melhor decisão = maior domínio (da situação, do projeto, da estratégia)” (SOLÉ, 1996, p. 626).

Além disso, cada mecanismo deve apresentar os seus indicadores específicos, com metas a serem alcançadas e continuamente aperfeiçoadas. Ressalta-se que para tal intento as metas devem ser conhecidas por quem está na linha de frente. Em outras palavras, enquanto que a evolução organizacional, em todos os níveis, continua dependente das ações dos gerentes, o atingimento das metas operacionais agora está sob a responsabilidade dos operários (SEWELL; WILKINSON, 1992). E se eles agora são os responsáveis pelo alcance das metas, em tese, pode-se esperar que comunguem com a exequibilidade delas, assumindo por conta própria um comportamento mais centrado, focado no autocontrole e maximização do trabalho, sem a necessidade da presença física de um supervisor pressionando ou ameaçando.

Em resumo, o controle difuso presente nesse princípio da GQT garante a execução dos processos de trabalho porque o monitoramento de resultados individuais e coletivos, assim como as avaliações de desempenho e avaliações de satisfação interna, por serem vistos como objetivos e essenciais às decisões racionais, normalmente consideradas as mais impessoais e as mais justas para todos, parecem ser aceitos pela coletividade, legitimando a sua existência e continuidade.

### 5.7 O PRINCÍPIO BENEFÍCIOS MÚTUOS NAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES

Por último, esse princípio da GQT tem como discurso explicitado que um bom relacionamento entre a empresa e os seus fornecedores, em toda a cadeia produtiva, é vantajoso para todos. A empresa principal, com a sua marca bem conhecida, o seu mercado consumidor delimitado e a sua tecnologia diferenciada, representa uma oportunidade de negócio para os fornecedores com um interessante contrato de fornecimento para os que estão qualificados, com práticas também voltadas à qualidade e capazes de garantir regularidade e previsibilidade nas entregas; essas, representando as vantagens para a empresa principal firmar um contrato com poucos e selecionados fornecedores.

Na realidade prática, o controle difuso se mostra presente no fato de que muitas vezes esses fornecedores constituem antigos empregados da organização, conhecedores das atividades, dos processos e da padronização estabelecida, mas que, por algum processo de enxugamento ou reestruturação organizacional, são convidados a fundarem as suas próprias empresas para continuarem mantendo vínculo com a empresa central. Por isso, esta última pode fazer exigências cada vez maiores aos primeiros, dependentes e incapazes de barganharem melhores condições de remuneração e tendo que se submeterem a todas as condições impostas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou discutir a perspectiva da GQT como modo de controle organizacional, através da análise crítica dos seus oito princípios de gestão da qualidade. Essa análise crítica feita a partir da revisão sistemática de literatura permitiu a percepção de que a GQT, como modelo/sistema de gestão ao dinamizar a relação capital-trabalho pelo controle difuso, em essência, procura maximizar a obtenção da mais-valia relativa. Esta última, cada vez mais dependente da flexibilidade e da inventividade humanas para obter maior rentabilidade. Em outros termos, a obtenção da mais-valia relativa depende de uma atitude dos funcionários que

reflita a incorporação de um papel ativo e interessado (AKTOUF, 2001). E é sob a égide da total adesão do empregado à causa organizacional que opera a GQT.

Além disso, em termos históricos, a revisão sistemática de literatura trouxe o entendimento de que, indo do simples relógio de fábrica, capaz de regular os horários da família operária (controle direto) e passando pelo uso constante do cronômetro, da divisão racional do trabalho e especialização, desencadeando a estrutura hierárquica organizacional bem como as normas escritas delineadas previamente (controle estrutural), gradativamente a organização do trabalho, aqui representada pela GQT, buscou um novo disciplinamento da vida do trabalhador por meio da manipulação de “valores, crenças, representações mentais, símbolos, imagem de si, ideal do ‘eu’, identidade, etc.” (AKTOUF, 2004, p. 136), tendo como objetivo mobilizar os funcionários e atingindo-os na subjetividade, impedindo que eles tenham consciência da ação organizacional sobre eles e, por conseguinte, evitando que se rebellem contra a empresa (SCHMITT, 2003).

Como possível resultado, tem-se um indivíduo e sua equipe de trabalho que se submetem às exigências, regras e valores da organização, sem perceberem isso como algo coercitivo - eficiente refinamento e aprofundamento do controle difuso.

Em um mundo potencialmente mais ambivalente, incerto, ambíguo e contraditório, parece razoável afirmar que o êxito de uma organização depende da sua capacidade para manter o controle dos participantes, conforme observou Etzioni (1980). No presente estudo crítico, notou-se que a GQT cumpre a contento essa função através da instrumentalização e permanente alienação do indivíduo, quer por meio da imagem da organização transformada em *locus* de aperfeiçoamento pessoal (= autocontrole); do discurso de consideração, pertencimento, envolvimento, mobilização e participação na gestão descentralizada (= controle pelos pares); da promessa do trabalho flexível, criativo, multifuncional, paradoxalmente, cada vez mais orientado para a subordinação e o enquadramento não coercitivo (=controle difuso).

Dito de outra maneira, a GQT, enquanto modelo de gestão, em seu discurso promete, entre outras coisas, a substituição do controle coercitivo dos trabalhadores, por formas de relações de trabalho (aparentemente) mais democráticas, através da gestão participativa, na qual a autonomia e maior influência no trabalho estão presentes para todos. Tal discurso nada mais representa do que um mecanismo sutil e sofisticado de controle organizacional, afastando-se da forma tradicional de vigilância direta de supervisores para um modo mais elaborado, baseado na dominação/controlado psicológico sobre os trabalhadores, através de relações inconscientes (PAGÉS et. al., 1987), ou seja, pelo controle difuso.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Revista Organização e Sociedade**, v. 8, n.21, p.13-33, Maio-Ago./2001.

\_\_\_\_\_. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDERSON, J.C. et al. A path analytic model of a theory of Quality Management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings. **Decision Sciences**, v. 26, n. 5, p. 637-658, 1995.

ANTHONY, R. N. **The management of control function**. Boston, Massachusetts: The Harvard Business School Press, 1988.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulários. Rio de Janeiro, 2000.

BARKER, J.R. Tightning the iron cage: concetive control in self-managing teams. **Administrative Science Quartely**, v. 38, p.408-437, 1993.

BERNARDO, J. **Democracia totalitária**: teoria e prática da empresa soberana. São Paulo: Cortez, 2004.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. Trad.: Ivone C. Benedetti. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BORDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

CAMPOS, V. F. **Gerência da qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Fundação Christiano Ottoni, 1990.

CARVALHO DA SILVA, R. Poder invisível, formas de controle e gestão da qualidade total: o caso da Siderúrgica Riograndense. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CARVALHO, C. A. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: UFAL, 1998.

CHIAPELO, E. Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. **Comptabilité-Contrôle-Audit**, t. 2, v. 2, sept. 1994.

CHOI, T.Y.; EBOCH, K. The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 59-75, 1998.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (org.). **O indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CORDEIRO, J. V. B. de M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, jan./jun. 2004.

CORREDOR, P.; GOÑI, S. TQM and performance: is the relationship so obvious? **Journal of Business Research**, v. 64, n. 8, 2011.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v.21, n.1, p.141-161, 2000.

DAVIS, T.R.V. Breakdowns in total quality management: an analysis with recommendations. **International Journal of Management**, v. 14, p. 1322, 1997.

DAWSON, P.; PALMER, G. Total quality management in Australian and New Zealander companies: some emerging themes and issues. **International Journal of Employment Studies**, 1(2): 221-38, 1993.

DEMING, W.E. **Out of the crisis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

DERMER, J. Control and organizational order. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 1, p. 25-36, 1988.

ETZIONI, A. Organizational control structure. In: MARCH, J. (Ed.). **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally and Company, 1965.

\_\_\_\_\_. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FARIA, J.H. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. 1.ed. Curitiba: Juruá, v. 1, 2004.

FEIGENBAUM, A.V. **Total quality control**. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 1983.

FLEURY, A.C.; VARGAS, N. (coords.). **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Atlas, 1983.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, 29(11), p.311-361. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141997000100017>.

HATCH, M. J. **Organization theory**. Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. Firm characteristics, total quality management and financial performance. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 3, p. 269-285, 2001.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JERMIER, J. Introduction: critical perspectives on organizational process. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n.2, p.235-256, 1998.

JESUS, A. R. de. **Diagnóstico do Sistema de Gestão pela Qualidade Total (GQT/TQC/TQM) da Caraíba Metais**. 2000. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração, UFBA, Salvador, 2000.

JESUS, A. R. de; LEPIKSON, H.A. Ten years of TQM and five years of Six Sigma Program in a metallurgical copper plant. In: **International Working Conference TQM Advanced and Intelligent Approaches**, 5th, 2009, Belgrado. Proceedings... Belgrado: Mechanical Engineering Faculty, 2009. v. 1. p. 411-416.

JURAN, J.M. **Quality control handbook**. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

\_\_\_\_\_. **Juran na liderança pela qualidade**. Um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

LEITE, F.T.; NOGUEIRA, C. E. G. Evolução de Gerenciamento pela Qualidade Total para o modelo das Organizações de Aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 63, p. 54-68, 2006.

LEWIS, B.R.; MITCHELL, V.W. Defining and measuring the quality of customer service. **Marketing, Intelligence and Planning**, v. 8, n.6, p.11-17, 1990.

LIMA, M.E.A. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64-72, out./dez. 1994.

\_\_\_\_\_. **Equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

MATTOSO, J. (org.). **A desordem do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F.C.P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v.3, n.19, p.11-25, jul./set. 1979.

\_\_\_\_\_. **Organização e poder: empresa, Estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

OUCHI, W. Markets, bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, v.25, Mar. 1980.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PERROW, C. **Complex organizations — a critical essay**. New York: McGraw Hill, 1986.

PETELIN, G. Quality: a higher level of mediocrity? **Australian Journal of Communication**, 19(2): 140-52, 1992.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial devide**: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984.

POWELL, T.C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

REEVES, C.; BERDNAR, D. Defining quality: alternatives and implications. **Academy of Management Review**, 19: 419-45, 1994.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMITT, J.F. **Controle social, vínculo e subjetividade**: estudo de caso em uma organização multinacional. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SENNET, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SEWELL, G.; WILKINSON, B. "Someone to watch over me": surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**, 26(2): 271-89, 1992.

SHENAWY, E.; BAKER, T.; LEMAK, D.J. A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 5, p. 442-471, 2007.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro v.4, n.37, p.797–816, jul./ago. 2003.

SOLÉ, A. La décision: production de possibles et d’impossibles. In: **Traité d’ergonomie**. Ouvrage collectif. Paris: Editions Octares Enterprises, 1996.

SOUZA, M.C.A. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SUCCESSO, E.P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

TANNENBAUM, A. S. **Control in organizations**. New York: McGraw-Hill, 1968.

TURCHI, L.M. Qualidade total: afinal de que estamos falando? **Texto para discussão**, Brasília, v.459, 1997.

VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A.P. Qualidade e objetivos: implicações teóricas e metodológicas para a análise das organizações. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WARHURST, C. Recognizing the possible: the organization and control of a socialist labor process. **Administrative Science Quarterly**, June 1998. (Special issue: Critical perspectives on organizational control).

WESTPHAL, J.D.; GULATI, R.; SHORTELL, S.M. The institutionalization of total quality management: the emergence of normative TQM adoption and the consequences for organizational legitimacy and performance. In: **Academy of Management Proceedings**. **Academy of Management**, p. 249-253, 1996.

WILKINSON, A.; MARCHINGTON, M.; GOODMAN, J. Total quality management and employee involvement. **Human Resource Management Journal**, 2(4): 1-20, Summer 1992.

WOOD JR., T.; URDAN, F.T. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, nov./dez. 1994.

WOOD JR., T. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. Communication and control process in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, v. 52, p.35-48, 1988.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos: contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês**. São Paulo: Anna Blume/ FAPESP, 1999.