

**Controle Ideológico: uma Reflexão Teórica sobre os Princípios que
Orientam as Práticas da Gestão da Qualidade***

Ideological Control: A Theoretical Reflection about the principles that guide the practices
of Quality Management

Adílio Renê Almeida Miranda¹
Mônica Carvalho Alves Cappelle²
Fernanda Pierangeli Fonseca³
Maria Clara Koenigkam de Oliveira⁴

Resumo

As mudanças no sistema produtivo advindas principalmente do processo de reestruturação produtiva ensejam a adoção de novas tecnologias de gestão, sendo uma delas os programas de gestão da qualidade. Há, desta forma, uma reorganização do sistema de trabalho, emergindo novos elementos que reconfiguram as relações de trabalho no espaço organizacional. Entretanto, há contraposições entre discursos científicos e gerenciais acerca dos benefícios e implicações da implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações. Os estudos críticos inserem-se nesse contexto, a fim de desvelar as diversas facetas das novas tecnologias de gestão, não contempladas pela teoria organizacional tradicional. O objetivo deste trabalho foi discutir os princípios da gestão da qualidade considerando-os como formas de controle ideológico. O quadro analítico amparou-se nos princípios: 1- foco no cliente, 2- liderança, 3- envolvimento das pessoas, 4- abordagem do processo e abordagem sistêmica para a gestão, 5 – melhoria contínua, 6 – abordagem factual para tomada de decisões e 7 – benefícios mútuos com fornecedores. Tentou-se apresentar aquilo que “não pode ser dito” por meio dos discursos organizacionais. Desse modo, pretende-se contribuir para os estudos críticos, ao mesmo tempo em que se efetua um questionamento da práxis organizacional.

Palavras-chave: Controle Ideológico, Estudos Críticos em Administração, Gestão da Qualidade

* Artigo recebido em 09.01.2009, aprovado 15.12.2009.

¹ Mestrando em Administração pelo PPGGA/UFLA. Endereço: Rua Barão do Rio Branco, 299, Lavras/MG, 37200-000. E-mail: adilioadm@yahoo.com.br.

² Doutora em Administração, Professora e Pesquisadora do PPGGA/UFLA. E-mail: edmo@ufla.br.

³ Mestranda em Administração pelo PPGGA/UFLA. E-mail: feprierangeli@yahoo.com.br.

⁴ Graduanda em Administração pela UFLA. E-mail: klaritah@hotmail.com

Abstract

Changing in productive system that comes mainly from productive restructuration process experiment the adoption of new management technologies, being one of them quality management programmes. In this way, there's a reengagement of working system, emerging new elements which reconfigures new relationships in works in the organizational area. However, there are counterpoints between scientific speeches and management ones near beneficts and involvements in deployment of quality management systems in organizations. Critical studies are inserted in this context, with the objective of inducing various facets of these new management technologies which don't exist in tradicional organizational theory. The objetive of this work was to discuss the principles of quality management considering as forms of ideological control. The analytical frame was based in principles: 1. focus on clients, 2 - leadership, 3 - people involvement, 4 - approach in process and systemic approach to management, 5 - continuous improvement, 6 - factual approach in judgment and 7 - mutual beneficts with suppliers. It was tried to show what cannot be said through organizational speeches. This way, it is intended to contribute to critical studies, in the same time that to organizational praxis questions.

Keywords: Ideological Control, Quality Management, Critical Management Studies

1 Introdução

Nas últimas décadas, o advento da globalização tem forçado as organizações a criarem novas alternativas de se diferenciar no mercado a fim de aumentar sua competitividade. Vivencia-se um tempo em que surgem novos estilos de vida, novos hábitos de consumo e, conseqüentemente, novas formas de trabalho. As mudanças no sistema de trabalho e suas relações têm sido sentidas desde as grandes transformações pelas quais a indústria brasileira tem passado, caracterizando o movimento da reestruturação produtiva. Pode-se dizer que esse movimento teve seu início, de forma mais intensa, no período de abertura comercial, onde extingue-se a política de substituição de importações no país a fim de permitir a entrada maciça de empresas e meios de produção de outros países no Brasil. Essa abertura, provocada muitas vezes pelas pressões de adaptação competitiva a um mercado global ascendente, acaba forçando as empresas à flexibilização dos regimes de trabalho bem como à flexibilização/desregulamentação do sistema legislativo.

As constantes mudanças no sistema produtivo ensejam também a adoção de novas tecnologias de gestão, sendo uma delas os programas de gestão da qualidade, os quais serão abordados neste artigo. Os programas de gestão da qualidade tiveram sua expansão no início da década de 1990 e sua adoção tem sido ainda muito requerida atualmente. Dados do Comitê Brasileiro de Qualidade (2008) mostram um crescente aumento no número de certificações ISO 9001 no Brasil. Até o final da década de 1990 o número de certificações emitidas era de 5.516, passando para 30.402 atualmente (COMITÊ BRASILEIRO DE QUALIDADE, 2008). Estes dados revelam um aumento de aproximadamente 451%. As normas ISO 9001 geralmente são a base dos demais programas de gestão da qualidade. Com isso, pode-se supor que a adoção de outros programas de gestão da qualidade baseados nas normas ISO também tem crescido bastante.

Com a implementação dos programas de gestão da qualidade os sistemas de produção e trabalho também sofrem profundas alterações que influenciam fortemente a vida das pessoas nas organizações, já que essa tecnologia de gestão, em sua essência, visa implementar ferramentas

gerenciais a fim de planejar, padronizar e controlar os processo de produção e trabalho. Há dessa forma, uma reorganização do sistema de trabalho, emergindo novos elementos que reconfiguram as relações de trabalho no espaço organizacional.

No entanto, há contraposições entre discursos científicos e empresariais acerca dos benefícios e implicações da implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações. Nesse momento, surgem então as contribuições dos estudos críticos em Administração, no sentido de desvelar as diversas facetas das novas tecnologias de gestão, não contempladas pela teoria organizacional tradicional. Se por um lado, as empresas visam à maximização da utilização de recursos via estabelecimentos de controles formais, por outro, urge a necessidade de a academia manifestar um olhar mais crítico sobre os sistemas de gestão da qualidade, suas formas de controle do trabalho e alterações que provocam no processo de trabalho.

O objetivo deste trabalho foi discutir os princípios da gestão da qualidade considerando-os como formas de controle ideológico. Valendo-se dos vários elementos presentes nessa tecnologia de gestão, estabeleceu-se uma análise crítica entre os princípios da gestão da qualidade considerando-os como forma controle ideológico. Tentou-se apresentar aquilo que “não pode ser dito” por meio dos discursos organizacionais.

O presente trabalho discute, em primeiro momento, os Estudos Críticos em Administração e alguns elementos sobre a reestruturação produtiva no país juntamente com o modelo de produção flexível. Em seguida, é exposto o arcabouço teórico sobre o sistema de gestão da qualidade e seus princípios; e uma descrição acerca do controle social. Finalmente, é estabelecida uma análise dos princípios da gestão da qualidade, considerando-os como formas de controle ideológico.

2 Estudos Críticos em Administração

Os Estudos Críticos em Administração tiveram sua origem a partir dos anos de 1970, como uma alternativa à perspectiva funcionalista conforme destacam (Davel e Alcadipani, 2002; Alvesson e Deetz, 1999). Esses estudos, de acordo com Davel e Alcadipani (2002), vêm ganhando espaço na literatura internacional e, no contexto nacional, apesar de ainda serem pouco explorados, sendo difundidos com maior frequência comparado-se ao início de sua emergência.

Alvesson e Deetz (1999) referem-se à razão para tais estudos, quando afirmam que a teoria crítica e a pós-moderna encontram facilidade de exploração, em virtude do declínio e desilusão dos pressupostos modernistas. Os autores enumeram vários elementos que estão presentes no contexto contemporâneo que, na interpretação deles, abrem espaço para a execução de novas pesquisas:

o crescimento do tamanho das organizações, a rápida implementação das tecnologias de comunicação/informação, a globalização, a mudança na natureza do trabalho, a redução da classe trabalhadora, os conflitos de classe menos evidentes, a profissionalização da força de trabalho, as economias em estagnação, os problemas ecológicos espalhados no mundo todo e os mercados turbulentos (ALVESSON E DEETZ, 1999, p.228).

Já na visão de Davel e Alcadipani (2002), o objetivo dos Estudos Críticos em Administração é dar liberdade e ouvidos aos que geralmente não são considerados pela teoria das organizações tradicional, expondo, nesse sentido, o que “não pode ser visto” nas estruturas organizacionais. Para tanto, esses estudos buscam refletir sobre práticas de dominação apresentadas como discursos ideológicos de humanização no espaço organizacional.

Davel e Alcadipani (2002) desenvolveram um trabalho reflexivo sobre estudos críticos em Administração no Brasil, efetuando um levantamento da produção acadêmica sobre o assunto. Os autores verificaram que ainda é reduzido o número de publicações no país, de crivo mais crítico, entretanto, esses estudos possuem uma considerável capacidade de renovação da produção teórica em administração. Nesse sentido, destacou-se no trabalho como temática abordada, a questão da prática e das teorias organizacionais como sistemas de dominação e de ideologia. Há, dessa forma, no que se refere à temática da ideologia, um enfoque nas novas tecnologias de gestão, em especial às tecnologias da qualidade total, as quais serão discutidas neste trabalho.

A inclusão deste trabalho na linha de estudos críticos em Administração pode ser sustentada por Alvesson e Deetz (1999), no argumento de que a tradição administrativa está alicerçada no controle, na racionalização e na colonização das pessoas. Nesse ponto, a administração da qualidade pode ser considerada como uma estratégia de gestão que fornece muitos elementos para uma análise crítica, pois, na gestão da qualidade estão prescritos os discursos ideológicos que mascaram práticas de dominação e controle social (DAVEL e ALCADIPANI, 2005). Corroborando com Alvesson e Deetz (1999) e Davel e Alcadipani (2002), Aktouf (2001) revela que o tema qualidade tem ganhado espaço nas discussões mais críticas em teoria organizacional.

3 Reestruturação Produtiva e o Modelo de Produção Flexível

Rachid e Gitahy (1995) afirmam que o fenômeno da reestruturação produtiva teve seu início marcado pela difusão de inovações tecnológicas e organizacionais na indústria brasileira. Nesse momento, a abertura ao comércio internacional aliada à quebra da política de substituição de importações corroboram para o acirramento da concorrência, quando o modelo japonês serve de inspiração para a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais.

Tumolo (2001) faz uma investigação acerca da reestruturação produtiva no Brasil, efetuando um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica sobre o tema. O autor categorizou três posturas defendidas pelos autores dos trabalhos que analisou: um grupo que apenas descreve os processos e não manifesta nenhuma posição; um grupo que se declara favorável apresentando uma visão entusiasmada e, por fim, os pesquisadores que abordam uma perspectiva mais crítica sobre o fenômeno da reestruturação produtiva. É, portanto, importante destacar que esses últimos, correspondem, geralmente, a uma parcela menor de pesquisadores, comparando-se com a totalidade de trabalhos desenvolvidos.

Sobre o trabalho de Tumolo (2001), empreende-se uma importante reflexão de que a literatura carece de estudos mais analíticos e críticos, contrapondo-se a trabalhos essencialmente descritivos e que tratam do fenômeno com uma visão “romântica” das implicações que a

reestruturação produtiva tem trazido para mundo do trabalho, em suas formas de organização e execução. A esse respeito, Catani (1995) *apud* Tumolo (2001) reforça que se faz necessária a introdução de uma teoria crítica radical no mundo do trabalho e, principalmente acerca das implicações das novas tecnologias de gestão e seus reflexos nos modos de controle organizacional.

De acordo com Rosenfield (2004), a organização do processo de trabalho, ao longo dos anos, passou por profundas transformações. Se por um lado, os trabalhadores passaram ter mais autonomia, elemento negligenciado em modelos de produção taylorista, por outro, deles são exigidos maior qualificação, haja vista os discursos de produtividade e qualidade correntes nas organizações. O novo modelo de produção flexível busca atender às exigências do mercado, formando equipes plurifuncionais que tenham a capacidade de controlar todo ciclo de produção. A fim de alcançar a flexibilidade da produção e controlar seus custos, as organizações necessitam desenvolver dispositivos de gestão de pessoas que permitam aos empregados maior autonomia e responsabilidade, melhores condições de trabalho e a utilização das competências motivada por um trabalho desafiador (ROSENFELD, 2004).

Já Toni (2003) reflete sobre a visão do trabalho em transformação. A terceira revolução tecnológica, centrada nas tecnologias da informação e microeletrônica, vem remodelando a base material da sociedade e condicionando alterações importantes nas relações entre a economia, o Estado e a sociedade. Na visão de Castells (1999), os elementos importantes dessa reestruturação são maior flexibilidade no gerenciamento, descentralização das empresas e sua organização em redes, declínio da influência dos movimentos trabalhistas, aumento da força de trabalho feminina, concorrência em mercados globais e acumulação e gestão do capital.

Considerando o contexto da reestruturação produtiva juntamente com as transformações no processo produtivo, verifica-se que a emergência dos programas de gestão da qualidade ocorre ao mesmo tempo em que práticas de produção flexível são difundidas. A esse respeito, podem ser estabelecidas relações fortes entre as mudanças nos modos de produção, incentivadas principalmente pela reestruturação produtiva e a necessidade de um amparo administrativo. Nesse sentido, emergem a gestão da qualidade e seus princípios difundidos no mundo inteiro como uma "solução" para a melhoria dos processos e o aumento da competitividade no mercado global.

4 Gestão da Qualidade e Seus Princípios

A literatura brasileira sobre a gestão da qualidade tem apresentado diversos debates acerca da temática. Verifica-se que na década de 1990 as publicações tendiam mais a descrever experiências bem sucedidas da adoção de programas de qualidade e, além disso, dificuldades e motivos de insucesso em outros casos. No entanto, a partir do ano 2000, a exploração, por meio de pesquisas, da adoção de programas de qualidade começou a diminuir. Talvez, isso se deva ao fato de que esses programas já estejam institucionalizados nas organizações e já não são mais considerados como um modismo. Os próprios dados do Comitê Brasileiro de Qualidade (2008), citados no início deste artigo, mostram que o número de certificações de qualidade ISO 9001 não para de crescer.

Nesse sentido, faz-se necessário identificar algumas vertentes de análise da temática da qualidade já publicados:

- Insucesso dos programas de gestão da qualidade e dificuldades de sua efetividade (TOLOVI Jr., 1994; WOOD Jr. e URDAN, 1994; GROHMANN, 2000);
- Necessidade de incorporação da qualidade de vida no trabalho com expansão do conceito de gestão da qualidade (ALBUQUERQUE e FRANÇA, 1997);
- Motivos que levam as empresas a adotarem programas de qualidade (ROSS e BENAVENT, 2002);
- Melhorias nas empresas com a implementação de programas de qualidade ou propostas de melhorias para programas de gestão da qualidade (CASTRO, 1994; MARTINS e TOLEDO, 1997; MELLO, 2000);
- Processos de mudança com a adoção de programas de qualidade (FLEURY, 1993; FERRO e GRANDE, 1997);
- Análise crítica das políticas de recursos humanos que visam manter na saúde e trabalho do funcionário (SCOPINHO, 2000).

Conforme pode ser observado, por meio da literatura citada, ainda há espaço para reflexões acerca da adoção de programas de qualidade, principalmente quando se consideram os instrumentos de controle e discursos gerenciais como instrumentos de disseminação, construção e reconstrução da ideologia defendida pela organização.

Turchi (1997) conclui em seu trabalho que a qualidade total é, ainda, um corpo teórico em formação e, nesse sentido, não se constitui em um modelo acabado. Sua exploração teórica ainda se faz necessária com estudos que abordem melhor o comportamento humano, bem como demais elementos subjetivos presentes no espaço organizacional. Verifica-se a importância deste trabalho no sentido de abordar os princípios que orientam as práticas de gestão da qualidade, considerando-os como forma de controle ideológico, algo ainda pouco discutido na literatura crítica sobre a tecnologia de gestão.

De fato, Turchi (1997) relata que há duas tendências para o estudo do desenvolvimento do movimento da qualidade. A primeira delas, e a mais representativa, é orientada pelo enfoque gerencial constituído por administradores e consultores especializados que apresentam modelos e estratégias a serem adotados pelas empresas a fim de aumentar sua produtividade e competitividade. O grupo que defende essa tendência considera a gestão da qualidade do ponto de vista prescritivo, ou seja, como um manual de boas práticas de gestão para a sobrevivência das empresas. Nesse sentido, os trabalhos enunciados por este grupo, são verdadeiras "receitas de bolo". De outra forma, a outra tendência, constituída por um grupo bem menos popular e em número menor, tem produzido uma literatura mais analítica e crítica acerca dessa nova tecnologia de gestão. O que se estuda nessa perspectiva são as relações de trabalho nas dimensões: econômica, sociológica, comportamentalista e organizacional (TURCHI, 1997).

De acordo com Tuckman (1994) *apud* Turchi (1997, p.33),

a qualidade total é um discurso ideológico que, por meio de linguagem e simbologia expressas em conceitos como o de soberania do consumidor, cadeia de fornecedores e clientes, e cliente interno, cria uma forma de perceber as relações de mercado.

Assim, emerge a figura do trabalhador idealizado (cliente-fornecedor) que acaba controlando seu desempenho e sua produção, concomitantemente ao de seus colegas a fim de fomentar o discurso de melhoria contínua.

A atribuição da nova configuração de cliente pelos discursos da qualidade faz com que os empregados ao mesmo tempo em que são clientes de um setor, passem a serem fornecedores de outros. A lógica mercadológica de satisfação de clientes passa a operar dentro das organizações sob a caricatura do cliente interno. Este passa a ser responsável pelas suas atividades de produção ao mesmo tempo em que controla também as atividades dos outros colegas. O controle nesse caso é exercido pelos próprios empregados de forma que enquanto um empregado vigia outro ele mesmo está sendo vigiado também.

Para Turchi (1997) outro elemento a ser destacado é que a gênese do movimento da qualidade está nos estudos dos chamados "gurus da qualidade", os quais podem ser citados: Deming, Crosby, Juran, Shewhart, Feigenbaum e Garvin. A grande preocupação desses estudiosos está na introdução de ferramentas e na reorganização de sistemas de produção e trabalho a fim de aumentar a produtividade. Todavia, apesar desses estudos e da propagação de vários programas de qualidade tratar do envolvimento de todos os membros da organização como pré-requisito para a eficácia organizacional, os elementos humanos dentro do processo são negligenciados por esses autores. Nesse sentido, uma grande lacuna desses programas está na forma como o funcionário é tratado e, principalmente, na forma como as relações são tratadas nas empresas. Emerge, então, a necessidade de investigações em maior profundidade acerca da implementação dessas novas tecnologias de gestão e suas implicações para a mudança organizacional, destacando-se elementos subjetivos presentes na gestão de pessoas.

Já Cunha, Cunha e Dahad (2001) fazem uma proposta de abordagem dialética da gestão da qualidade quando tentam aproximar duas correntes da abordagem teórica da qualidade: a primeira, com uma posição mais conservadora e gerencial e, a outra, assumindo uma posição mais crítica. Entretanto, há ainda outra proposta para análise da qualidade que incorpora a velha corrente taylorista somada às duas correntes anteriormente citadas. A fim de facilitar a compreensão dessas propostas, os autores fazem uma comparação dos vários elementos contidos nas três correntes de análise, os quais são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: do taylorismo à qualidade (versões explícita e oculta)

Taylorismo	Qualidade (versão oficial)	Qualidade (versão oculta)
Especialização	Multi-especialização	Substitutibilidade dos RH
Controle hierárquico	Auto-controle	Controle panóptico
Obediência	Envolvimento	Auto-taylorização
Ênfase na organização	Ênfase no desenvolvimento dos empregados	Ênfase no desenvolvimento individual para alcançar os objetivos da empresa
Autoridade	Democracia	Ilusão democrática
Modernista	Pós-modernista	Neo-modernista

Fonte: Cunha, Cunha e Dahad (2001, p.200)

A proposta apresentada é defendida por Cunha, Cunha e Dahad (2001, p.200) com o argumento de que “*é possível criar uma visão de síntese criativa e potencialmente útil entre os opostos*”. Portanto, os autores propõem uma síntese entre as correntes apresentadas como justificativa a um avanço à teoria da gestão da qualidade.

No que se refere ao objetivo desse trabalho, defende-se uma postura crítica acerca dos sistemas de gestão da qualidade. A esse respeito empreende-se a consideração de que esses sistemas utilizam diversas ferramentas sofisticadas de controle a fim de sustentar os discursos de produtividade e competitividade que, no entanto, sugerem formas de dominação. De outra forma, a investigação das práticas de controle sinaliza para o “descortinamento” de estruturas de dominação sob várias dimensões. Todavia, neste trabalho será abordada apenas a dimensão ideológica do controle exercido pelos sistemas de gestão da qualidade. Essa dimensão ideológica foi analisada dentro dos princípios fundamentais que regem a gestão da qualidade.

O Comitê Brasileiro de Qualidade estabeleceu por meio da norma NBR ISO 9000, oito princípios da gestão da qualidade (ABNT, 2000):

- **foco no cliente** – organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, atendam aos requisitos e procurem exceder suas expectativas. Deve-se fazer a conversão das necessidades subjetivas dos clientes em processos documentados a fim de avaliar a opinião dos mesmos por meio de elogios, críticas e sugestões.
- **liderança** – líderes estabelecem unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização. Além disso, convém que a direção promova uma descentralização da liderança.
- **envolvimento das pessoas** – pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização. Incentiva-se o compartilhamento de conhecimento e experiências individuais, assim como, o reconhecimento de novos talentos.
- **abordagem do processo** – um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. Nesse sentido, apoia-se a simplificação das rotinas técnicas e administrativas, integrando todos os processos dentro da organização.
- **abordagem sistêmica para a gestão** – identificar, entender, e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema, contribui para a eficácia e a eficiência da organização no sentido de atingir seus objetivos.
- **melhoria contínua** – convém que a melhoria contínua do desempenho global seja seu objetivo permanente. Estabelecer uma cultura de melhoria de forma que se possa utilizar ferramentas para detectar, corrigir e prevenir falhas do processo produtivo. Melhorar os indicadores de cada setor da empresa, comparando-os historicamente e com resultados de outras organizações.

- **abordagem factual para tomada de decisões** – decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações. Implementação de mecanismos de supervisão, controle, prevenção e correção.
- **benefícios mútuos nas relações com os fornecedores** – uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor. Incentiva-se então a busca de um bom relacionamento em toda cadeia produtiva.

Todos esses princípios são tratados pela norma NBR ISO 9001 e estão contidos na grande maioria das normas usadas para certificar aquelas organizações regidas pelas tecnologias de gestão da qualidade. Na verdade, essas tecnologias espelham-se na norma, mesmo não tendo talvez, formalmente descritos em seus manuais de procedimentos ou instruções. Foi nesses princípios que se buscou a origem do controle ideológico possibilitado pelos modelos de gestão da qualidade praticados nas organizações atuais.

5 Controle Social e o Controle Ideológico nas Organizações

De acordo com Faria (2002, p.2), é necessária a introdução de pesquisas em administração baseando-se em estudos críticos com propósito de investigar:

em que medida as organizações definem seus mecanismos de poder e de controle social, incorporando o que não pode ser dito e o que se reproduz em seus porões, ao que é possível falar, ao que pode ser manifesto às claras, de maneira a criar um mundo ao mesmo tempo de racionalidades (de regras, objetivos, estratégias, etc.) e de subjetividades (símbolos, ritos, imaginários e mitos), com seus paradoxos e contradições.

As organizações se configuram como instituições que utilizam inúmeros instrumentos, muitas vezes ocultos, conforme observado no trecho "*incorporando o que pode ser dito e que se reproduz em seus porões*", que são escondidos e até imperceptíveis, mas, que a um olhar mais crítico e reflexivo sobre a prática podem refletir em sua essência o controle social sobre os indivíduos que delas participam. Nesse contexto, Faria (2002) acrescenta ainda que embora os estudos críticos não sejam recentes, carecem de um refinamento investigativo incorporando correntes teóricas novas às antigas.

Hopfer e Faria (2006) afirmam que a problemática do controle nas organizações tem sido discutida em inúmeras pesquisas de cunho crítico acerca do universo socioprofissional em que os indivíduos estão inseridos. Na opinião dos autores, há uma tendência ao aumento do controle direto sobre o trabalho tendo sua gênese na introdução de inovações tecnológicas dos processos empresariais. Cabe destacar que esses controles geralmente são aplicados de forma sutil no ambiente de trabalho, de maneira que muitas vezes passam despercebidos pelos indivíduos.

De acordo com Motta (1979), a temática do controle social representa um foco de análise das organizações devido ao fato de serem instâncias de produção de bens e conhecimento e, além disso, por configurarem instâncias de controle. Dessa forma, na interpretação do autor, as

empresas produzem padrões de comportamento e formas de raciocínio que amoldam as potencialidades do indivíduo às necessidades da instituição.

O que se verifica nas organizações, são sistemas mais formalizados da sociedade e, na opinião de Motta (1979), é a institucionalização dessas práticas de gestão que tem reforçado os padrões de comportamento dos indivíduos exigidos pelas organizações. Nesse sentido, os programas de socialização exercem grande impacto sobre as pessoas quando desconsideram as potencialidades comportamentais de um espectro amplo e se restringem a um comportamento mais restrito. Motta (1979) ressalta ainda que os instrumentos de controle gerencial demandam um alto nível de controle social. Dentre as ferramentas de controle gerencial são citados: orçamentos, relatórios de produção, avaliações de desempenho, procedimentos administrativos regulamentados e sistemas de informação gerencial. Para Lawer (1976), citado por Motta (1979), há uma relação entre a adoção desses sistemas e as concepções autoritárias da natureza humana. Nessa perspectiva, esses sistemas são geralmente autoritários e provocam comportamentos burocráticos rígidos.

Segundo Motta (1979, p.13)

os sistemas de controle podem medir muito mais os processos que os resultados obtidos, o que pode levar a pessoas a concentrar-se mais nos primeiros do que na contribuição para a eficácia da organização.

Observa-se por meio dessa perspectiva que, de acordo com esse autor, muitas organizações têm despendido esforços na utilização de instrumentos de controle, sem, no entanto, conseguir bons resultados para a organização, pois, a medição do processo é considerada muito mais que a busca por resultados desejáveis de eficácia organizacional.

Sewell e Wilkinson (1992) estudaram elementos disciplinares e de vigilância nas tecnologias de gestão *Just In Time* (JIT) e Gestão da Qualidade Total (TQC). Os regimes de JIT/TQC em sua essência são caracterizados pelo forte gerenciamento disciplinar buscando o controle total de atividades e informações. Acrescido a isso, pode-se destacar ainda a forte ligação dessas tecnologias com o gerenciamento científico tradicional e a burocracia clássica, considerando-se os instrumentos de controle utilizados. De outro modo, essas tecnologias possuem também elementos presentes da chamada "burocracia industrial moderna", a qual cria sistemas de vigilância e controle a fim de sustentar os discursos de produtividade e eficácia organizacional.

Outra dimensão crítica acerca dos princípios da TQC, de acordo com Muetzfelt (1989), citado por Sewell e Wilkinson (1992), é o deslocamento da responsabilidade para baixo, ou seja, os operários são responsabilizados pela eficácia do sistema por meio do atingimento de metas e organização/realização das atividades utilizando-se times de trabalho. Em outras palavras, todos os conjuntos de trabalhadores são responsáveis pela sua própria qualidade. Esse fenômeno caracteriza o que o autor chama de "não evolucionismo". Nesse sentido, ocorre a descentralização de responsabilidades táticas ao mesmo tempo em que o controle estratégico é centralizado.

Na opinião de Jermier (1998), as formas de controle utilizadas atualmente têm assumido um *status* de imperceptibilidade, visto que, as inovações tecnológicas e gerenciais têm recebido mais atenção, pois, apresentam um discurso que se faz humanizador, evocando a necessidade de

participação e autonomia dos funcionários, mas que em sua essência revela um caráter efetivamente controlador do processo de trabalho.

Para Faria (2004), a principal forma de instrumentalização da gestão do processo de trabalho é o controle, que, de fato, encarrega-se da vigilância permanente do trabalhador. É aplicado 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). Essa contribuição do autor incorpora inclusive elementos subjetivos ao domínio do controle, como por exemplo, as emoções. Na verdade, a ideologia defendida pelas organizações faz com que as emoções também sejam objeto de adestramento.

Nesse contexto, o autor cita alguns mecanismos de controle na ideologia capitalista da gestão flexível:

relações de produção, separação entre o trabalho manual e o mental, hierarquia, burocratização, disciplina rígida, alienação total, transmissão da ideologia do capital, mitificação, coerção física e psíquica, obediência, sistemas de crenças e adesão, contratos psicológicos, exploração do trabalho, censura à manifestação, impedimento de conflitos, vigilância, determinação de resultados, gestão participativa no nível do trabalho, comprometimento e cumplicidade com as finalidades da organização, uso de táticas discursivas, criatividade, seqüestro da subjetividade, identidade de interesses, submissão total aos desígnios da organização (FARIA, 2004, p.88).

De acordo com Faria (2004), há três níveis de controle dentro das organizações: econômico, psicossocial e político-ideológico. Contudo, será dada maior ênfase na dimensão ideológica, a qual será abordada neste trabalho.

O econômico refere-se às relações de produção, incluindo os meios de trabalho e seus objetos, que se subscrevem dentro das relações de propriedade e sua posse. As relações de posse representam o controle sobre as mercadorias produzidas. O controle psicossocial é estabelecido sobre as relações dos sujeitos inseridos nos processos produtivos e políticos.

No nível político-ideológico há uma soma de elementos que remetem a uma estrutura de dominação que deve garantir a institucionalização do controle econômico. No nível político destacam-se as instâncias normativas e legais das relações capitalistas que unindo-se aos instrumentos de poder (ideológicos) dão forma ao controle político ideológico.

Faria e Meneguetti (2002) caracterizam o discurso ideológico como a convocação e impulso dos agentes coletivos agindo em defesa de seus objetivos. As organizações tentam, por meio de regras formais e informais, do controle de grupos, da persuasão ou de outros mecanismos, controlar os discursos dos indivíduos ou de grupos que apresentam formas ideológicas divergentes daquelas defendidas pelo grupo dominante.

Silva (2002) relata que as organizações que utilizam controle ideológico amparam-se na identificação como base engajamento e buscam o controle da visão de mundo dos indivíduos que interagem no espaço organizacional.

6 Princípios da Gestão da Qualidade Como Formas de Controle Ideológico

Nesta parte, procurou-se estabelecer uma relação entre os princípios de gestão da qualidade e sua forma de operacionalização sob a dimensão ideológica.

6.1 Foco no Cliente

Os sistemas de gestão da qualidade possuem forte apelo ideológico quando se reportam aos discursos de produtividade e competitividade, potencializando elementos como: padronização, redução de erros e desperdício, controle do processo por meio de indicadores de desempenho, participação e descentralização de autoridade. Reforçando esse quadro está a política de gestão das organizações, geralmente apresentada em locais visíveis contendo sua missão, visão, objetivos e valores. Tudo isso com o propósito de garantir e aumentar, continuamente, a satisfação dos clientes.

Nesse sentido, a lógica mercadológica, conforme destaca Turchi (1997), infiltra-se no ambiente organizacional, remodelando funcionários que, ao mesmo tempo, são clientes e fornecedores. De outra forma, os funcionários passam a assumir a postura de clientes internos. Instaura-se uma cadeia produtiva dentro da organização e valores de satisfação de clientes são apregoados e buscados entre os setores.

A ideologia de satisfação de clientes, tanto internos quanto externos, é tão forte que os indivíduos passam a se auto-controlar. Controlam seu processo de trabalho sem a necessidade de uma supervisão direta. Na verdade, a única supervisão mais explícita é a do conjunto de normas e procedimentos adotados pela organização e difundidos como práticas que devem ser seguidas por todos a fim de garantir a satisfação do cliente. Há também o controle que é exercido pelos indivíduos sobre o trabalho dos outros. Os times ou grupos de trabalho buscam alcançar resultados que, porventura, garantam sua ascensão ou reconhecimento em forma de prêmios por desempenho ou produção.

O foco no cliente também é amparado por inúmeras pesquisas que visam descobrir em que medida os clientes estão satisfeitos com os produtos ou serviços que utilizam. E, desse modo, todo o processo é direcionado para garantir a satisfação dos clientes. São utilizados procedimentos internos de detecção de falhas mediados por dispositivos tecnológicos, que muitas vezes acabam expondo o erro do indivíduo aos demais colegas de trabalho ou ao próprio cliente, ensejando inclusive práticas de humilhação e assédio moral.

6.2 Liderança

Nos sistemas de gestão da qualidade, a formação de líderes é incentivada por meio da chamada cultura de qualidade. Na opinião de Silva (2002, p.6), *"a cultura é compreendida como uma forma mais suave de controle organizacional que seria adaptada às necessidades de flexibilidade e descentralização que as novas condições ambientais impõem às organizações"*. Motta e Vasconcelos (1995) afirma que por meio da socialização o indivíduo internaliza a cultura organizacional e incorpora seus valores, crenças, sendo influenciado por elementos simbólicos e ritos.

Os processos de socialização são bons exemplos de incorporação da cultura organizacional ao indivíduo. De acordo com Chanlat (1992), citado por Motta e Vasconcelos (1995), as empresas, ao moldarem o indivíduo às suas necessidades, consideram e privilegiam apenas características individuais que lhes possam ser úteis no processo produtivo. A socialização, segundo Motta e Vasconcelos (1995), é um processo global pelo qual uma pessoa com potencialidades amplas é condicionada a desenvolver um comportamento mais restrito de acordo com os padrões da empresa ou do grupo social. Esse processo contribui para a lealdade, o comprometimento e a produtividade dos indivíduos.

O comportamento da liderança deve-se restringir à reprodução do discurso ideológico da organização, ou seja, sistemas de produção flexíveis valorizam indivíduos que “vestem a camisa” da empresa. Entretanto, para aqueles líderes mais questionadores e que pensam de forma contrastante aos objetivos da organização o que lhes resta é sua exclusão do sistema vigente.

O princípio da descentralização da liderança atua no sentido de fazer com que os líderes resolvam os problemas mais operacionais e a direção da organização tenha mais tempo para lidar com os problemas mais estratégicos. No entanto, ao mesmo tempo em que ocorre a “descentralização” da gestão ocorre também a centralização da liderança em níveis hierárquicos mais elevados. Esse caráter paradoxal da liderança na verdade revela a obscuridade do sistema de gestão da qualidade, que, por sua vez, tendem a criar cada vez mais instrumentos de controle sutis, ora imperceptíveis pela liderança descentralizada, mas que em sua essência buscam a centralização de decisões mais estratégicas. Essa liderança descentralizada apresenta-se cada vez mais vulnerável e desempoderada visto que o discurso atual é de que o líder deve servir aos seus subordinados. No mesmo sentido, as falhas no alcance de metas são atribuídas somente aos responsáveis pela equipe, enquanto os sucessos são do grupo e não de seu líder¹.

6.3 Envolvimento das Pessoas

O discurso dos “gurus da qualidade”, conforme destaca Turchi (1997), refere-se a necessidade da participação de todos os funcionários dentro da empresa e, nesse sentido, para que o programa de gestão da qualidade obtenha êxito, a participação e comprometimento de todos devem ser incentivados e praticados. Os vários grupos formados e a divisão de responsabilidades entre os mesmos revelam a descentralização da gestão, entretanto, esse é um meio que os responsáveis pelo sistema de gestão da qualidade encontram para incentivar a participação por meio do controle.

Em seus estudos Courpasson (2000) concluiu que até mesmo nas organizações consideradas horizontais e flexíveis “*a dominação é o centro das estratégias gerenciais*”. O autor reflete sobre o conceito de “burocracias leves” caracterizando-as como formas contemporâneas de gestão. Avança ainda nesse aspecto desvendando a construção da centralidade política como algo almejado pelas organizações quando lançam estratégias gerenciais, e que ganham legitimidade e são orientadas por discursos aparentes de empreendedorismo e descentralização. Todavia, apesar de as atividades se tornarem realmente mais descentralizadas, as decisões políticas tornam-se mais centralizadas.

É nesse ponto que se questiona o verdadeiro sentido atribuído para a participação, repassado pela organização aos seus membros. O que se verifica é a organização que, por meio de grupos de trabalho formados, incentiva a participação de todos os membros na resolução de problemas e com sugestões de melhoria. Contudo, essa participação é de certa forma coercitiva. O indivíduo que não participa é mal visto pelos times de trabalho. Jermier (1998) considera que por trás de um discurso que se apresenta como humanizador, evocando a necessidade de participação e autonomia dos funcionários, está um caráter efetivamente controlador do processo de trabalho.

Em alguns casos, como forma de alcançar metas, conforme estudado por Muniz (2007), as equipes são incitadas a adquirir produtos ou serviços para si próprios, se endividando e ficando mais dependentes financeiramente da organização. Quando isso acontece, não fazer de tudo para alcançar uma meta, pela equipe, pode resultar em exclusão pelo próprio grupo.

6.4 Abordagem do Processo e Abordagem Sistêmica para a Gestão

A documentação dos procedimentos e do processo é um dos pilares dos sistemas de gestão da qualidade a fim de sustentar exigências de padronização. Para isso, geralmente, são criados documentos com declarações sobre a política de qualidade e objetivos de qualidade, manual de qualidade e documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes dos processos. Nesse sentido, Faria e Meneguetti (2002) caracterizam o discurso ideológico relatando que as organizações tentam, por meio de regras formais e informais, controlar comportamentos. Todo o processo da organização deve seguir a padronização estabelecida nos manuais com o intuito de controlar atividades e estimular comportamentos desejáveis dos indivíduos. O sistema de documentação configura-se, então, como um dispositivo de controle do processo, normalizando atividades.

O controle ideológico normativo pode ser comparado ao termo “controle burocrático industrial moderno”, utilizado por Sewell e Wilkinson (1992). Os autores fazem uma analogia ao gerenciamento científico tradicional, quando comparam o sistema de gestão da qualidade total ao sistema produtivo taylorista/fordista. A diferença é que nesse último, o controle era exercido por um supervisor e, no sistema de gestão da qualidade ele é concebido por um conjunto de regras e normas de procedimentos que devem ser seguidos por todos os membros da organização a fim de garantir a padronização.

6.5 Melhoria Contínua

O processo de melhoria contínua é possibilitado pela utilização de dados monitorados por tecnologia da informação que possam evidenciar o desempenho do processo. A evolução do sistema de gestão da qualidade é propalada pelo argumento da melhoria contínua. As organizações buscam continuamente resultados melhores conjugados com melhoria da produtividade. O discurso ideológico, nesse caso, faz-se presente com o estabelecimento de uma cultura de melhoria de forma que se utilizem ferramentas para detectar, corrigir e prevenir falhas do processo produtivo. Além disso, os indivíduos devem melhorar seu desempenho, pois, o mesmo é controlado via

avaliação de desempenho. É o discurso que revela uma ideologia de maximização da produtividade à custa de maximização do trabalho, da atenção, da redução de desperdícios, bem como do auto-desenvolvimento contínuo por parte dos empregados.

Por meio de várias reuniões e treinamentos das equipes de trabalho, apresentam-se resultados obtidos pela medição do desempenho dos processos. Daí surge pressões e cobranças por melhorias. Aktouf (2001) critica esse viés de maximização da exploração dos recursos produtivos, inclusive dos recursos humanos, ao afirmar que nenhuma maximização desse tipo pode ser infinita, pois a fonte desses recursos, ou seja, o ambiente de onde são absorvidos é finita.

A grande crítica que pode ser tecida às organizações, pelo controle ideológico na melhoria contínua, é que essa "melhoria" deve ser buscada a qualquer custo, mesmo que haja uma intensificação do ritmo de trabalho conjugada com a precarização das relações de trabalho que se estabelecem no seio da organização. A melhoria contínua considera apenas o processo em si e parece esquecer de melhorias na qualidade de vida dos indivíduos. Emerge, nesse sentido, um importante questionamento: Como se pode falar em melhoria contínua do processo, se não há uma preocupação também em melhorar as relações de trabalho? Sucesso (1998) aponta para a falta de programas de qualidade de vida no trabalho como uma das principais responsáveis pelas dificuldades da adoção e manutenção de programas de gestão da qualidade.

6.6 Abordagem Factual para Tomada de Decisões

O controle ideológico por resultados se dá por meio da utilização de indicadores de desempenho. O discurso é o de que decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações. Incentiva-se a implementação de mecanismos de supervisão, controle, prevenção e correção. Cada indicador possui metas a serem alcançadas e melhoradas continuamente. Motta (1979) reflete sobre a utilização dos instrumentos de controle adotados e sua busca pela medição do processo. O autor afirma que esses sistemas medem muito mais o processo que os resultados obtidos. Já Sewel e Wilkinson (1992) comentam que a responsabilidade pelo atingimento de metas passou a ser do operário, revelando o "*não-evolucionismo*". Neste aspecto destacado por Sewel e Wilkinson (1992), espera-se que a evolução da organização em todos os níveis, principalmente o produtivo e econômico, parta de ações dos gerentes. Entretanto, os autores consideram que se as metas não foram atingidas, independente do motivo, a responsabilidade é dos operários.

Courpasson (2000) apresenta outra vertente do controle por desempenho ou resultados. Para o autor, o sistema de controle pode ser considerado "leve" ou até imperceptível, porque há uma padronização legítima. Dessa forma, o monitoramento de resultados individuais e coletivos do processo produtivo, bem como avaliações de desempenho e avaliações de satisfação internas são aplicados e parecem ser aceitos pela coletividade, legitimando o controle por resultados de tal forma que ele se enquadre na chamada de "burocracia leve". Esse tipo de burocracia caracteriza-se não por sistemas de controle por meio de "papelada" ou normas, mas por sistemas, geralmente informatizados, de controle que medem indicadores de desempenho.

A lógica de medir e monitorar todas as fases do processo, bem como monitorar desempenhos individuais e coletivos resulta em lacunas não contempladas pelo sistema. Isso se

faz presente nas relações informais que surgem nos problemas não solucionados e na dificuldade de manutenção do próprio sistema de gestão, pela desconsideração daquilo que não pode ser medido ou efetivamente contemplado pelas normas e registros utilizados. Também não é medido o estado de pressão crescente ao qual os empregados estão subordinados e que influencia tanto no processo como nos resultados do sistema.

Outro foco de análise que pode ser estabelecido pelo caráter da abordagem factual é que parece que a única forma de avaliação do trabalho no sistema de gestão da qualidade possui caráter objetivo. Nesse sentido, os elementos subjetivos do indivíduo, ou seja, a forma com ele, no seu espaço íntimo, se relaciona com o mundo social, o processo de identificação com o trabalho e com a organização, as relações de poder, presentes nas relações de trabalho dentro das organizações são negligenciados, fazendo com que muitas vezes os indivíduos considerem o trabalho como algo que causa sofrimento, já que suas subjetividades são desconsideradas (DEJOURS, 2004).

6.7 Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores

Nesse tipo de controle, a abordagem factual para tomada de decisão se faz presente até mesmo na relação da empresa com seus fornecedores, sob forma de qualificação de fornecedores via avaliação dos mesmos. Nesse sentido, as decisões tomadas consideram análise de dados e informações. Conforme destaca a (ABNT, 2000), uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor. Incentiva-se então a busca de um bom relacionamento em toda cadeia produtiva.

Contudo, nos modelos apoiados nos princípios da gestão flexível, como a gestão da qualidade, o que se espera é poder contar com fornecedores com altíssimos padrões de qualidade e baixíssimos preços de insumos. Além disso, normalmente, esses fornecedores são antigos empregados da organização que, após algum processo de reestruturação e enxugamento, são convidados a montarem suas próprias empresas para continuarem prestando o mesmo tipo de serviço que prestavam anteriormente, porém sem os benefícios trazidos pelo vínculo empregatício. Para aqueles que não puderem cumprir com as condições impostas pela empresa para a qual fornecem insumos, há apenas o rompimento do contrato de fornecimento.

Existe, nesses casos, uma relação desigual entre fornecedor e empresa central, em que a empresa detém a tecnologia principal, a marca, ou o mercado consumidor e, por isso, pode fazer exigências cada vez maiores a seus fornecedores. Os fornecedores, por outro lado, não possuem poder de barganha para exigir melhores condições de remuneração à empresa central e, por isso, se submetem às condições impostas.

A análise de todos esses princípios da gestão da qualidade discutidos aqui por outra ótica que não a do gerencialismo, com um caráter mais crítico, evidencia quantas possibilidades de compreensão no uso de uma tecnologia podem existir. Aqui, pretendemos defender que por trás (ou por entre) um discurso de melhoria contínua e de qualidade existe o controle ideológico de pessoas.

7 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi discutir os princípios da gestão da qualidade considerando-os como formas de controle ideológico. Partindo da pressuposição de uma análise crítica, procurou-se identificar naqueles princípios aqueles aspectos que não são revelados em um primeiro olhar, mas que podem ser verificados a partir de uma análise mais aprofundada.

Empreende-se também, a idéia de que as organizações tendem a “mascarar” inúmeros dispositivos utilizados para controlar o processo e as formas de trabalho. A face oculta, no entanto, configura-se como uma característica dos sistemas de produção flexível, criado pelas novas exigências da evolução do capitalismo. Sob a égide do discurso de aumentos de produtividade e melhoria da qualidade, as organizações expressam um dilema paradoxal. De um lado, incentiva-se a participação amparada pelo controle e métodos de coerção, por outro, verifica-se a ideologia da melhoria contínua dos produtos e serviços, sem, no entanto, a melhoria das relações de trabalho. Acrescido isso, ressalta-se o foco no cliente, que passou a ter seu conceito ampliado ao ambiente interno. A satisfação do cliente externo é buscada a qualquer custo, entretanto, o interno, por vezes, encontra-se insatisfeito.

Ademais, verificou-se que os princípios da gestão da qualidade expressam formas de desenvolvimento de uma ideologia do controle, por meio de: normas, procedimentos, resultados, valores mercadológicos e descentralização da gestão.

A contribuição deste trabalho reside no fato de que a análise mais aprofundada das práticas de gestão deve partir de a identificação de seus pressupostos básicos que, à medida que emergem a um nível mais superficial, irão orientar as práticas de gestão nas organizações. Portanto, acredita-se que o controle ideológico, por estar arraigado em um nível mais profundo, é mais difícil de ser identificado. Contudo, a partir de sua identificação fica mais fácil revelar o que não está claramente expresso nas tecnologias de gestão organizacional.

Atualmente, o modelo de gestão da qualidade tem sido adotado por um número expressivo de organizações. A maioria delas premida por exigências externas de certificação e de competitividade. A gestão da qualidade, apesar de imprimir um discurso de maior autonomia e participação por parte dos empregados, carrega em seus fundamentos formas de controle muito mais intensas e abrangentes do que o controle tradicional por supervisão direta. Isso porque, ao controlar ideologicamente os empregados, esse modelo de gestão prega o controle pelos pares e o auto-controle. Essas sim são modalidades mais infalíveis do que as tradicionais.

Assim, o tipo de análise que aqui se propôs pode ser conduzido em uma vasta gama de organizações. Outra proposta interessante a ser observada seriam as pesquisas longitudinais que envolveriam o estudo de organizações em processo de certificação e/ou adoção de programas de qualidade, em um primeiro momento, durante o processo e, posteriormente, após a implementação do novo modelo de gestão. Isso possibilitaria compreender a intensidade com que os princípios ideológicos contidos nas normas de gestão iriam transformar a organização, bem como as pessoas que nela trabalham.

Referências

- AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Revista Organizações e Sociedade**. v.8, n.21, maio/agosto, 2001.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CALDAS, M; FACHIN, R; FISHER, T (Org) *Handbook* de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. v.1.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.
- CASTRO, D. M. A motivação através do ciclo de qualidade. **Revista de Administração**. São Paulo, v.29, n.2, p.32-37, abril/junho, 1994.
- COURPASSON, D. Managerial strategies of domination power in soft burocracies. **Organization Studies**. Berlin, v.21, p.141-161, 2000.
- CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. Gestão da qualidade: uma abordagem dialéctica. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, Edição Especial, p.197-215, 2001.
- DAVEL, E, ALCADIPANI, R. Estudos Críticos em Administração: reflexões e constatações sobre a produção brasileira. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da realidade organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1CD.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**. V.4, n.3, p. 27-34. set/dez, 2004.
- FARIA, J. H. de . **Economia Política do Poder: as práticas do controle nas organizações**. 1. ed. Curitiba - PR: Juruá, v. 1. 2004.
- FARIA, J. H de. Economia política do poder: uma proposta Teórico-Metodológica para o estudo e a análise das organizações. In. Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002, 1CD.
- FARIA, J. H. de; HOPFER, K. R. . Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, Art.5, jan./jun. 2006.
- FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. A Organização e a Sociedade Unidimensional: as contribuições de Marcuse. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, Recife. **Anais...**Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1CD.
- FERRO, J. R; GRANDE, M. M. Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) no Brasil: sobrevivendo ao modismo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.37, n.4, p.78-88. out/dez. 1997.
- FLEURY, M. T. L Cultura de qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.33, n.2, p. 26-34, março/abril, 1993.
- GROHMANN, M. Z. Motivação Como Fator Crucial para o TQM: Levantamento dos Instrumentos Utilizados pelas Empresas com ISO no Rio Grande do Sul. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: EnANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: SEXTANTE, 2004.
- JERMIER, J. Introducion: Critical perspectives on organizational process. **Administrative Science Quaterly**, v. 43, n.2, p.235-256, jun, 1998.

- MARTINS, R. A; TOLEDO, J. C. Proposta de modelo de modelo para elaboração de programas de gestão da qualidade total. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.2, p.52-59, abril/junho, 1999.
- MELLO, S. P. T. O gerenciamento participativo pela qualidade total: um estudo de caso na Companhia Carris Porto-Alegrense. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- MOTTA, F. C. P. Controle Social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. V.3, n.19, p.11-25, jul/set, 1979.
- 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, p. 119 -151.
- MUNIZ, Mayara Maria de Jesus. **Políticas e práticas de gestão de pessoas como expressão de controle e violência em uma organização bancária**. Lavras: UFLA, 2008. 148p. (Dissertação de Mestrado em Administração).
- RACHID, A; GITAHY, L. Programas de qualidade, trabalho e educação. **Em Aberto**, Brasília, ano15, n.65, jan/mar. 1995.
- ROSENFELD, C. L. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, p. 202-227, 2004.
- SEWEEL, G, WILWINSON, B. Someone to watch over me' surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**. V.26. N. 2, maio. 1992.
- SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: Encontro de estudos organizacionais, 2, Recife. **Anais...**Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1CD.
- SCOPINHO, R. A. Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas. **Revista de Administração Contemporânea**. v.4, n.1, jan/abr, p.93-112, 2000.
- SUCESSO, E. de P. Bom. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora. 1998
- TOLOVI JR, J. Por que os programas de qualidade falham? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34. n.6, p.6-11, 1994.
- TONI, M de. Visões sobre o trabalho em transformação. **Sociologias**, no.9, p.246-286, Jan 2003.
- TUMOLO, P. S. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 77, n. 77, p. 71-99, 2001.
- TURCHI, L. M. Qualidade Total: Afinal de que estamos falando? **Texto para Discussão**, Brasília, v. 459, 1997.
- WOOD JR. T, URDAN, F. T. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. In: **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo. Atlas. 1995, p. 152-171.
- WOOD JR. T. A Terceira onda de qualidade. Suplemento da RAE. **Revista de Administração e Empresas**. p.4-9. jan/fev.,1994

¹ Vide livros mais populares de auto-ajuda gerencial, tais como O Monge e o Executivo, de James Hunter, dentre outros.