

# TECNOLOGIA DA QUALIDADE: DIMENSÕES PSICOSSOCIAIS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL\*

Sidney Nilton de Oliveira\*\*

## RESUMO

*Neste artigo faz-se uma breve reflexão sobre a gestão da qualidade e algumas das políticas sociais executadas pelos Estados Capitalistas, especialmente o governo brasileiro. Neste trabalho pretende-se evidenciar essas políticas como parte da visão neoliberal da universidade e da globalização da educação. Este artigo é uma análise crítica das dimensões político-cognitivo-afetiva da gestão da qualidade. Entende-se qualidade como uma concepção gerencial que extrapola o aspecto técnico, convertendo-se em uma estratégia de controle psicossocial dos indivíduos. O objetivo da gestão da qualidade é o controle político, cognitivo e afetivo do desempenho. O poder da ideologia da qualidade incentiva o estabelecimento de vínculos de afeto e intelectuais entre as pessoas e as organizações. Somente com o vínculo é possível estabelecer o compromisso do indivíduo com a organização e com os conceitos e valores privilegiados pelo neoliberalismo na administração moderna.*

*Palavras Chaves: Gestão da Qualidade; Ideologia e Comportamento; Neoliberalismo.*

*Quality Technology: Psychosocial Dimensions of Organizational Performance*

## ABSTRACT

*This paper presents a brief reflection about "quality management" and some social policies executed by capitalist States and specially by the Brazilian government. It intends to evidence these policies as a part of the neoliberal vision of the Universities and globalization. The paper undertakes a critical analysis of the political, cognitive and affective dimensions of quality management. Quality is understood as a managerial conception that extrapolates the technical aspect, turning into a strategy of the individual psychosocial control. The objective of the quality management is the political, cognitive and affective control of the acting.*

*The power of quality ideology motivates the establishment of affective and intellectual links between people and organizations. Only through these links it is possible to establish the individual's commitment with the organization and with the concepts and values privileged by the neoliberalism within the modern management.*

*Keys Words: Quality Management; Ideology and Behavior; Neoliberalism*

\* Este trabalho é baseado na tese de doutorado do autor intitulada: OLIVEIRA, S. Uma Análise Crítica das Dimensões Político-Cognitivo-Afetiva na Gestão da Qualidade em Educação. São Paulo: Instituto de Psicologia da USP, 1998 no artigo intitulado: Gestão da Qualidade: A Dimensão Político-Cognitivo-Afetiva do Desempenho Organizacional que foi apresentado em forma de conferência em 22/09/1999 em Foz do Iguaçu no ENANPAD 99 (Encontro Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração) e encontra-se

\*\* Doutor em Psicologia Social e do Trabalho pelo Instituto de Psicologia da USP. Professor adjunto do Departamento de Psicologia (UFPR).

# 1. INTRODUÇÃO

*... O Capitalismo é sempre o processo de imposição de uma disciplina ao trabalhador, no sentido da regulação das lutas de classes. Assim, não é por acaso que a forma de produção capitalista implanta suas raízes, primeiro, na mais-valia relativa e, em seguida, em sua transformação em lucro...*

(Motta, 1986).

A formação da sociedade capitalista caracterizou, a seu modo, a divisão social do trabalho, deslocando o eixo das formas precedentes do trabalho dividido para uma forma cuja lógica é não mais aquela do trabalho, mas a do capital. Com a mudança da ênfase do homem para a ênfase no capital, o trabalho e o trabalhador são heterônimos (alienados, segundo Marx) da produção de mercadorias, pois o trabalhador deixa de se apropriar do objeto produzido e de todo o processo produtivo.

A ampliação das formas e da organização do trabalho foi um dos fatores que mais contribuiu para o desenvolvimento gradativo da tecnologia de produção até seu primeiro grande salto qualitativo, ocorrido na primeira revolução industrial. Nas primeiras fases de produção coletiva já existiam marcantes divisões no trabalho, porém, com surgimento do capitalismo houve não só uma generalização dessa divisão ao iniciar-se uma racionalização da produção por meio do controle das tarefas e operações mais básicas, como, e principalmente, uma separação entre o trabalho mental e o corporal.

A divisão do trabalho no capitalismo industrial sempre foi um campo de demonstração das relações de poder entre os donos do capital e os detentores da força de trabalho. Esse processo, desde o seu início, foi o exercício das relações de poder capitalista sobre o trabalho por meio de uma hegemonia obtida e mantida por leis, instituições e costumes, que a estruturam e que a difundem através da universalização do consenso, ou de sua naturalização pelo uso da ideologia dos que detêm o poder.

As modernas concepções gerenciais buscam obter a maximização do desempenho por meio de estratégias de controle comportamental que dissimuladas em um humanismo industrial acabam por introduzir novos campos de investigação. A partir daí, a organização constrói um *imaginário social enganoso* (ENRIQUEZ, 2000a), no qual se estabelece um continente ideal para o investimento afetivo que contribua para alcançar as metas estabelecidas. A internalização da ideologia organizacional é uma das formas mais eficientes de controle comportamental.

As organizações modernas têm se especializado no desenvolvimento de estratégias psicossociais de gestão de pessoas. Esse processo é sedutor, pois gerencia os afetos e, reforça com isso, a heteronomia do trabalhador. Assim, a organização institui um *imaginário da performance e da excelência* (ENRIQUEZ, 2000a), iludindo o trabalhador com a suposta resolução de suas necessidades principais, desde que ele seja um *bom filho e agrade a mamãe* com um ótimo desempenho.

Evidentemente, o sucesso desse empreendimento depende do papel simbólico-imaginário que a organização ocupar. A eficiência desse controle reside no fato de a organização do próprio indivíduo gerenciar todo o processo. Quando consegue substituir o Ideal do Ego a organização reforça a heteronomia. Segundo Pagès (1987: 158)

*... A substituição do ideal do Ego dos indivíduos pelo ideal coletivo apresentado pela organização tem suas múltiplas conseqüências. A mais direta é a introjeção pelos indivíduos das exigências fixadas pela organização. Esta pode, portanto, através desse processo, canalizar ao máximo a energia dos indivíduos em seu benefício, sem que para tanto tenha de empregar sistemas de restrições (...) De sua parte, o indivíduo submetendo-se totalmente (de corpo e alma, como diríamos em outros tempos) trabalha para a organização como esta fosse dele próprio. Ele acredita que a organização faz parte dele...*

<sup>1</sup> PAGÉS Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent; DESCENDRE, Daniel.. O Poder das Organizações, S. Paulo: Atlas, 1987.



Esse processo que o autor aponta reside no fato de que relação entre a organização e o indivíduo é *transferencial*. Não apenas laços unem afetivamente o indivíduo à organização, mas também o estabelecimento de uma dominação do conhecimento e das relações de poder legitimando e naturalizando a formas de organização do trabalho por meio da introjeção e identificação da ideologia organizacional. São os vínculos políticos, cognitivos e afetivos que dão sustentação às concepções gerenciais contemporâneas.

Ao mesmo tempo em que investem nas máquinas, as organizações procuram a excelência gerencial, obtendo de seus *recursos humanos* o compromisso e o comprometimento necessários para atingir as metas estabelecidas. Mas a que preço? Quais as conseqüências dessa *ditadura do desempenho*?

As organizações modernas passaram a se preocupar com relações interpessoais, formas de comunicação, qualidade de vida, trabalho em equipe e muitos outros programas. A globalização econômica obrigou muitas empresas a alterar as suas condições estruturais e isso modificou sensivelmente questões como a saúde no trabalho. Nessa condição, percebe-se que é crescente o investimento da sociedade industrial capitalista na qualificação de mão-de-obra. Uma cultura que valoriza o mercado e instala a ética do consumo idealizado.

A busca pela qualidade de produtos e serviços domina há quase três décadas os mais diferentes segmentos da sociedade produtiva. Torna-se cada vez mais comum ver novos lançamentos editoriais ou obras clássicas sobre esse tema conquistando espaço cada vez maior em bibliotecas e livrarias.

## 2. ANTECEDENTES GERENCIAIS DA QUALIDADE

*... O controle, que visa a padronização de comportamento e a disciplina, enfim, que visa o adestramento de trabalhadores e funcionários, é legalizado pelo regimento interno da organização (...) O que importa para a administração é que todos gostem da organização em que trabalham, que amem suas tarefas, que se sintam identificados com os objetivos e a finalidade da organização, enfim, que vistam a camisa...*

(Faria, 1985).

Nas primeiras décadas deste século, o modelo positivista dominou as concepções gerenciais. Aliado a necessidades econômico-sociais Fayol (França) e Taylor desenvolveram a organização científica do trabalho. Acreditava-se que ao organizar-se racionalmente as tarefas e controlar-se todo o processo produtivo as metas de maximização do desempenho e, evidentemente da produção seriam alcançadas.

A organização científica do trabalho influenciou por muito tempo a administração organizacional do século XX. Em muitos lugares no Brasil ela ainda prevalece. A grande ruptura da gestão da qualidade total foi dada ao se opor à separação racional entre planejamento e produção, idealizada por Taylor e Fayol.

As concepções gerenciais que vieram depois do taylorismo-fordismo e do fayolismo nas organizações enfatizaram o desempenho do trabalhador como sendo fundamental para a produtividade, porém as estratégias adotadas para obtê-la diferiram conforme a concepção e as épocas.

Mesmo com a chegada da chamada abordagem humanística na gestão das organizações, a influência do movimento da administração científica ainda predominava na concepção organizacional como um sistema que pode ser desenvolvido antecipadamente, em toda a sua constituição (OLIVEIRA, 1998).

O chamado movimento humanista na gestão das organizações permitiu um avanço importante no decadente modelo taylorista e uma melhoria gradual das condições básicas de trabalho. Porém, esse movimento se revelou uma versão doce e perversa das formas de controle comportamental: o controle psicossocial (OLIVEIRA, 2000).

A Escola de Relações Humanas acredita que a cooperação espontânea seja a estratégia ideal para atingir os níveis desejados de produtividade e, ao mesmo tempo, satisfazer os trabalhadores. Extremamente idealista esta concepção parte do pressuposto de que o indivíduo é naturalmente adequado ao sistema em que está inserido e, por meio da repetição e das relações informais, hegemoniza, dentro da organização, os valores dominantes.



A questão dos conflitos entre os trabalhadores e a organização foi o grande desafio que a escola de relações humanas, pioneiramente, tentou gerenciar. Não trazia a ilusão de negar os conflitos entre capital e trabalho e havia percebido que a subjetividade não poderia continuar sendo ignorada.

A tese desta escola consistia em conciliar as necessidades dos trabalhadores com as necessidades organizacionais. Esta perspectiva conciliatória, na verdade, constituiu-se na negação dos processos de exploração da força de trabalho, da dominação política e, principalmente, dos conflitos provenientes relações entre as classes sociais.

A escola de relações humanas guarda-se também na aparente e ingênua neutralidade do seu humanismo e acredita que a organização é capaz de saber o que pode ser bom e o que pode ser ruim. Imaginariamente, a organização assume uma conotação materna que determina de modo afetuoso e decisivo o caminho que seu *filho* deve seguir, ou seja, o que é *bom, natural e verdadeiro* para seguir e obedecer.

A gestão organizacional é exercida segundo esses princípios, instituindo uma cultura organizacional sedutora que controla de forma invisível, isto é, leva o indivíduo a crer que será bem quisto por sua provedora (organização maternal) e por isso aceita colaborar de modo construtivo e espontâneo, por meio de estímulos psicológicos e sociais (PAGÈS, 1987).

A busca da excelência por meio da gestão da qualidade nasce, rigorosamente, com a própria indústria, mais precisamente com a revolução industrial e com o surgimento da produção em massa. A evolução do conceito inicia-se com a verificação da qualidade de produtos e serviços até atingir o status de concepção administrativa.

Em toda a trajetória percorrida pela *qualidade* uma preocupação sempre a acompanhou: o desenvolvimento da produção e da competitividade tendo com referência as leis de mercado, visando à sobrevivência da própria organização, a obtenção do lucro e a manutenção dos valores hegemônicos do capital.

### 3. A TECNOLOGIA DA QUALIDADE

*... Não existe lógica capitalista sem que os capitalistas sejam mais ou menos inteligentes e exploradores. Mas não existem capitalistas, como demonstrou Castoriadis, sem a construção de um imaginário social que autorize atos capitalistas...*

(Enriquez, 1990).

As inúmeras definições dadas ao termo qualidade nas organizações parecem acompanhar o desenvolvimento do próprio trabalho industrial. Essa evolução caminhou da inspeção de produtos para a investigação destes erros e, desta, para a teoria e a prática administrativa.

A introdução da tecnologia de base eletroeletrônica ocorrida nas grandes indústrias, desenvolvida na segunda metade do século passado, deu início à implementação de programas de qualidade no trabalho, o qual passou por muitas adaptações até chegar aos dias atuais.

No uso corrente, constata-se a duplicidade do uso do termo qualidade ao se permitir utilizá-lo com duas possíveis interpretações: (1) natureza, propriedade ou condição que um determinado ser, estado ou objeto possui naturalmente, ou (2) que lhe é atribuída por um observador em determinadas condições (OLIVEIRA, 1998)

O primeiro sentido revela a qualidade como sendo uma característica natural do objeto, isto é, uma das condições normais ou cognoscíveis que um determinado objeto apresenta - a maçã ser doce, por exemplo. Nesse caso, a qualidade é definida a partir de características e propriedades contidas e identificadas no objeto pelo indivíduo. No segundo sentido, o termo refere-se à avaliação que o observador elabora do objeto, baseada em critérios culturais, intelectuais, afetivos, ideológicos, dentre outros - a maçã ser sedutora, por exemplo (OLIVEIRA, 1998).

A maior parte das obras que se escrevem atualmente sobre esse tema, principalmente da área da administração, reforça a importância quase vital da qualidade total no contexto organizacional que sempre teve bem claro o seu objetivo maior: aumentar a produtividade por meio do controle psicossocial de todo o processo produtivo.



Até a metade do século XX, pode-se dizer que a busca pela obtenção da qualidade total constituía-se em um instrumento que o administrador poderia utilizar para melhorar o seu produto e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade de sua indústria.

Na década de 50, os EUA lideravam a crescente industrialização, principalmente nas indústrias automobilísticas, das primeiras a superar a crise de 1929. Nessa época atinge-se o auge da produção de massa, o que significava a necessidade de gerir grandes empresas, com grande número de trabalhadores.

Com a complexidade industrial e a necessidade de crescimento global do capitalismo, foi se percebendo cada vez mais as limitações e, com isso, toda a inoperância das bases administrativas predominantes na organização científica do trabalho (Taylor e Fayol).

O desenvolvimento industrial ampliou consideravelmente a necessidade de uma política de recursos humanos cada vez mais eficiente. A gestão dos recursos humanos na indústria acompanhou essas modificações, abandonando as teses mais mecanicistas e positivistas e desenvolvendo ou apropriando-se de teorias que dessem conta da subjetividade do comportamento humano no trabalho, como por exemplo, a motivação, a liderança e as relações humanas, dentre outros fatores.

*A produção industrial, principalmente a da "indústria das indústrias" (as fábricas de automóveis), após a primeira grande guerra, anunciava a transição de uma produção unitária, tipicamente taylorista, para uma produção em série ou em linha, tipicamente fordista. Isso exigia mudanças significativas nos métodos de produção, na relação do homem com o trabalho e na funcionalidade do comportamento organizacional*

*A necessidade era, então, de uma indústria auto-suficiente e, nesse sentido, os capitalistas procuraram organizar suas fábricas para atender a esta exigência, tornando o produto que fabricavam mais barato. Nestas indústrias, com*

*a produção unitária sendo progressivamente extinta, a qualidade começa a tornar-se um fator importante na administração das organizações (OLIVEIRA, 1998).*

O início das concepções gerenciais inspiradas na qualidade pode ser apontado com o desenvolvimento do controle da qualidade que teve seu início durante a segunda grande guerra, quando passou a ser necessário produzir em curto espaço de tempo com padrões mínimos de qualidade e em grandes quantidades, levando em conta a escassez de matéria prima. Todos os avanços e problemas que a industrialização em massa proporcionou, contribuiu para uma decisiva mudança nas gestões organizacionais.

Após a II grande guerra ocorreu um rápido desenvolvimento do processo organizacional-industrial. A partir daí, deu-se a criação e instituição de técnicas mais eficientes no controle do comportamento organizacional. Além disso, muitas potências beneficiaram-se, como vencedoras diretas ou indiretas, do conflito. Este foi o caso dos Estados Unidos que, no pós-guerra, passaram a comandar política, econômica, tecnológica e industrialmente o mundo capitalista. (OLIVEIRA, 1998)

O fim da segunda guerra mundial provocou, também, uma outra mudança no cenário internacional, com a "reconstrução" do Japão pelos "aliados". Essa medida provocou a exportação do modelo industrial americano para o Japão.

Os grandes especialistas da qualidade americana foram levados ao Japão como consultores e "arquitetos" da reconstrução econômica, industrial e administrativa do Japão. Deming e Juran foram os precursores.

A idéia central destes desbravadores, em verdade, seguia a perspectiva de construção de uma nova indústria baseada em uma modernização da concepção fordista, para o que tentaram desenvolver cada vez mais processos inovadores tendo por fundamento o binômio planejamento/produção, dando origem ao que mais tarde foi aperfeiçoado pelos japoneses como sendo a produção enxuta (OLIVEIRA, 1998). Segundo Duarte Gomes (2000: .39) :

<sup>2</sup> DUARTE GOMES, Antônio. Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade.



*... A busca da excelência é, em grande medida, uma busca de explicação para o desafio japonês. A competitividade japonesa tendo constituído uma ameaça para as economias ocidentais (...) O seu sucesso, sendo internacionalmente reconhecido, contribuiu para alterar a representação ocidental do Japão.*

O desafio japonês repercutiu mundialmente. O salto qualitativo da indústria nipônica foi enorme. Mas não havia nada de novo no que foi feito. As teorias de Deming e Juran não eram novidades. Entretanto, no Japão, a necessidade de crescer rápido e forte gerou pesados investimentos norte-americanos.

Os grandes capitalistas pareciam ter encontrado uma nova estratégia para viabilizar as reformas econômicas em curso. Sob o signo da modernidade - sobretudo da globalização econômica - as novas tecnologias industriais abandonariam de vez o modelo taylorista, e, pouco a pouco, resgatariam a própria psicologia organizacional.

A partir da década de 80 houve, em todo o mundo desenvolvido e em desenvolvimento, uma explosão da busca de qualidade e de incremento de produtividade industrial, motivada pelos resultados obtidos pelo novo modelo capitalista de organização e produção, conhecido pelo nome de "milagre japonês" e inadvertidamente compreendido como sendo um processo não da evolução do capitalismo e de seu novo patamar de acumulação ampliada, mas como um processo típico do Japão, com sua cultura, modo de vida, disciplina, entre outros fatores.

A gestão da qualidade total, antes de ser um modelo nipo-americano, como alguns analistas mais afoitos supunham, é tão somente um sistema de trabalho cooperativo, com decisões descentralizadas e delegação de responsabilidade.

Os grupos de controle de qualidade, amplamente divulgados, são equipes autônomas em relação as suas tarefas e, algumas vezes, decidem coletivamente os destinos da produção imediata, mas raramente possuem o controle efetivo da política estratégica da organização.

Nas décadas de 80 e 90 a descentralização administrativa e as organizações voltadas para a qualidade foram aos poucos assumindo estruturas

administrativas de natureza mais participativa, pois a qualidade começou a ultrapassar mais nitidamente as fronteiras estabelecidas nas décadas anteriores para se tornar uma exigência quase comum da produção mundial.

O rompimento com o paradigma taylorista-fordista do sistema organizacional ótimo foi uma das grandes mudanças realizadas por Deming (OLIVEIRA, 1998) na administração moderna. Ao defender a idéia de um sistema dinâmico, esse autor ressaltou a importância das políticas administrativas de prevenção e reestruturação diante das complexas mudanças organizacionais.

Aos poucos, foi aperfeiçoando-se o controle do desempenho, visto que o dinamismo e a imprevisibilidade passaram a ser catalisados para a maximização da produtividade. A teoria deminiana parte da premissa de que o sucesso de uma organização depende da aceitação do controle comportamental por parte do trabalhador (OLIVEIRA, 1998).

Um exemplo desse processo pode ser verificado com as modernas políticas de gestão pessoal (antigo Recursos Humanos) que por meio da instituição do controle do desempenho sustenta em um gerenciamento psicossocial da subjetividade por meio de processos que reforçam a internalização cada vez da ideologia hegemônica.

#### 4. ALGUMAS CONTRADIÇÕES DA TECNOLOGIA DA QUALIDADE

*... Na organização hipermoderna todo irracional se concentra (...) nas transações inconscientes do indivíduo com a organização, liberando assim o campo das relações humanas relativamente obstruídas pelas relações inconscientes complexas e ambivalentes, como elas o são na organização tradicional, especialmente com os chefes (...) O indivíduo pode mover-se nela mais à vontade, com maior sentimento de liberdade (...), mas com a condição de que elas permaneçam governadas totalmente pelas regras e pela lógica da organização...*

*(Pagès, 1987).*



De um modo geral o arcabouço político-conceitual e a execução dos programas de qualidade foram muito além do segmento industrial, onde se concentrava inicialmente, para atingir, nas duas últimas décadas, todos os tipos de organizações produtivas ou não. Tudo leva a crer que não há fronteiras organizacionais para a adoção da qualidade.

De fato, dificilmente se encontrará uma organização que não busque, de alguma forma, desenvolver processos de qualidade em suas atividades, tanto quanto raramente serão encontrados indivíduos indiferentes à qualidade de bens e de serviços de que se utilizam, sejam públicos ou privados.

Muitos afirmam que a tecnologia da qualidade é um fator indispensável à vida de uma coletividade, em termos de produção de bens e serviços e de vida e relações sociais, isto significa que os programas de qualidade, especialmente os de gestão, são isentos de contradições?

No limiar do terceiro milênio, escrever sobre maximização do desempenho e estruturar um paradigma da concepção gerencial-administrativa baseada na excelência que se tornaram os grandes objetivos das organizações envolvidas em uma economia globalizada.

Os consumidores, alimentados por uma intensa competição mercadológica dos produtores e incentivados pelos meios de comunicação social, começaram a exigir produtos e serviços com zero-defeito. A grande maioria das organizações mergulhou no domínio dos instrumentos de implementação e manutenção da qualidade, na qual não existe uma universalidade teórica e prática.

O poderoso marketing da qualidade ignora, muitas vezes, a existência do problema epistemológico. Ao trabalhar sutilmente com o controle do desempenho, a maximização do desempenho lida, necessariamente, com o processo de construção e desenvolvimento do conhecimento, do comportamento e da consciência do indivíduo, pois formação de conceitos, idéias, valores e atitudes estão implicados neste processo desde seu início, em qualquer circunstância.

Apesar das inúmeras mudanças realizadas pelo capitalismo moderno, ou seja, o neoliberalismo, as contradições inerentes ao desenvolvimento das forças produtivas não deram sinal de redução ou de arrefecimento.

A busca da excelência organizacional baseia-se na formação de uma consciência moderna e na construção de conceitos adequados a um reordenamento econômico, mas nem por isso se propôs a enfrentar as contradições evidenciadas neste. Ao contrário, as acentuou, ainda que seu suporte político-ideológico seja a superação dos problemas administrativos, garantindo o sucesso e a produtividade desejada.

As novas tecnologias industriais revelaram-se ambiciosas estratégias de dominação da alma humana e a organização foi reduzida a um sistema político-econômico, sócio-cultural e simbólico-imaginário destinado a institucionalizar a relação de submissão e a propor a seus membros, como razão e como finalidade, “a eficiência, a rentabilidade, o crescimento, a hegemonia e, como cimento da ação, a doutrina afirmada, o dogma revelado, a educação transmitida”.

Nessa mesma linha, Enriquez (2000a:17-18) afirma:

*... Se o tecnocrata é preso no imaginário do domínio por meio de sua paixão pela razão, o estrategista, por sua vez, é tomado inteiramente pelo imaginário da performance e da excelência, através da canalização da sua afetividade, de suas pulsões inconscientes e de sua reflexão (...) O que é importante enfatizar é que a capacidade estratégica não é mais reservada, como na tecnocracia, a uma elite que dispõe de um saber excepcional; ao contrário, é destinada a qualquer um...*

Na tecnologia da qualidade, ao contrário de outras teorias do *humanismo industrial*, estrutura-se uma dominação fundamentalmente psicopolítica que visa persuadir o indivíduo a aceitar as fantasias e significações políticas, cognitivas e afetivas hegemônicas. A ideologia da qualidade dá grande importância ao substrato ideológico que cerca a expressão qualidade, preenchida por desejos, leis e valores.



Na busca por uma gestão da qualidade total o “cliente” é o indivíduo competente e disciplinado que se encaixa na cultura do sucesso e da competição consumista. É significativa a frase: “não existem outras opções” ou seja, não existem alternativas fora daqui, com a qual os especialistas da qualidade total sutilmente reforçam a idéia de que não há uma saída política para o problema, o que reforça a idéia de que não há como escapar do novo paradigma, já que se trata de algo que seja necessariamente bom e desejável para todos os membros da organização, de uma instituição simbólico-imaginária da sociedade. Quem ousa discordar ?

Mas, um exame mais atento destas questões mostra que tudo não passa de slogans ideológicos de um marketing muito bem feito cuja mensagem subliminar é a de reforçar a idéia da “única opção”. Nesta linha, a cultura e o clima organizacional alinham-se à *busca da maximização do desempenho e da produtividade* oferecendo em troca uma estratégia ilusão: a comunhão sagrada entre o trabalhador e sua organização provedora (a grande mãe!).

A premissa básica para a utilização da teoria psicanalítica na compreensão dos fenômenos organizacionais é de que *a massa não anseia pela verdade, mas pela ilusão* (ENRIQUEZ, 1990, 1997, 2000a; OLIVEIRA, 1998 ). Na perspectiva psicanalítica, a qualidade é a verdade bem-vinda, aquela conveniente às ilusões do indivíduo.

Nesta premissa, entende-se que o indivíduo nega, por exemplo, assumir a responsabilidade de decidir algo, de procurar a verdade, esperando sempre que alguém, que um grupo de especialistas ou uma norma assumam por ele este risco.

A tecnologia da qualidade possui até uma norma universal (ver, por exemplo, a série ISO). A lei – no sentido jurídico e, principalmente, no sentido psicanalítico – pressupõe que os valores e os ideais que devem ser interiorizados e que servirão para o estabelecimento de normas do comportamento.

A contradição básica da tecnologia da qualidade, é que não se trata apenas de uma proposta que busca estabelecer padrões de qualidade, que vão do produto/serviço ao processo, dos clientes à gestão,

dos valores às atitudes, das relações pessoais à vida organizacional, mas que, fundamentalmente, pretende mesmo atingir a autonomia do indivíduo, negando a autoria da própria subjetividade.

Pode-se afirmar que se trata de um programa de controle político-cognitivo-afetivo do comportamento organizacional, tendo como objetivo o incremento da produtividade e a manutenção da competitividade, e como resultado o estabelecimento da onipotência imaginária, da denegação da morte e da legitimidade da vida como estruturas estáveis da existência humana nas organizações, não mais dando mais lugar ao sonho.

Em termos psicanalíticos pode-se dizer que existe um crescente recalque do desejo. O homem heterônimo assume como seu o desejo alheio e, portanto, renuncia ao seu próprio desejo. Mas em que criatura se transforma o homem que renuncia ao seu desejo?

## 5. CONCLUSÃO

*“... A substituição do ideal do Ego dos indivíduos pelo ideal coletivo apresentado pela organização tem múltiplas conseqüências. A mais direta é a introjeção pelos indivíduos das exigências fixadas pela organização (...) A partir disso o indivíduo vai conformar-se ao modelo de personalidade suscitado pela organização...”*

(Pagès, 1987).

A guisa de conclusão pode-se afirmar que a *busca da qualidade total* reforça a exigência de condicionar os indivíduos de acordo com as novas exigências tecnológicas e econômico-sociais.

Esse processo é a base estrutural do controle comportamental, pois leva o indivíduo a uma leitura inadequada da realidade pela introjeção política, cognitiva e afetiva de um contexto fantástico, ou seja, de um engodo sustentado pelo *status-quo*.

Enquanto algumas concepções de gestão reprimem ou negam o conflito capital-trabalho, a qualidade trabalha com o recalque, pois cria um lugar simbólico-imaginário conveniente a sua ideologia, onde o indivíduo pode, sem culpa, ignorar ou negar as suas faltas ou impossibilidades.



A ilusão de obtenção da verdade absoluta e da possibilidade de atingir a perfeição revela toda a vulnerabilidade do indivíduo aos engodos e fantasmas psicossociais, pois a organização, na trilha da sociedade das mercadorias, assume muitas vezes o papel de realizadora desses engodos.

Todo esse processo gera o clima ideal para o estabelecimento de vínculos políticos, cognitivos e afetivos entre o indivíduo e a organização, de forma que o masoquismo funcional decorrente de tal relação possa permitir que o indivíduo tenha seu lugar reservado em um valorizado sistema de contribuição-retribuição que a organização lhe oferece através de um programa sedutor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- CASTORIADIS, Cornelius. *A Instituição Imaginária da Sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- DAMASCENO, Maria. *Pedagogia do Engajamento*. Fortaleza: UFC, 1990.
- DEJOURS, Cristophe. *A Banalização da Injustiça Social*, FGV, S. Paulo, 1999b. Petrópolis, 1998.
- DEJOURS, Cristophe. *Conferências Brasileiras: Identidade, Reconhecimento e Transgressão no Trabalho*, FGV, S. Paulo, 1999.
- DEMING, Eduard. *Qualidade: A Revolução na Administração*. São Paulo: Marques-Saraiva, 1990.
- DOWBOR, Ladislau. Et alii. *Desafios da Globalização*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- DUARTE GOMES, Antônio. *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Quarteto, Coimbra, 2000.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações* in Revista Ciência Brasileira, R. Janeiro, 1975.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Da Horda ao Estado*, J. Zahar, R. Janeiro, 1990.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas* in Revista de Administração de Empresas, vol. 37, n. 2, FGV, S. Paulo, 1997.
- ENRIQUEZ, Eugène. *A Organização em Análise*, Vozes, Petrópolis, 1997.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Vida Psíquica e Organização*, in MOTTA, Fernando & FREITAS, Maria. *Vida Psíquica e Organização*. FGV, S. Paulo, 2000a.
- ENRIQUEZ, Eugène. *O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica*, in MOTTA, Fernando & FREITAS, Maria. *Vida Psíquica e Organização*. FGV, S. Paulo, 2000b.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Instituições, Poder e Desconhecimento*, in ARAÚJO, A e CARRETEIRO, T. *Cenários Sociais e Abordagem Clínica*, FUMEC/Escuta, Belo Horizonte/S. Paulo, 2001.
- FALCONI-CAMPOS, Vicente. *TQC: Controle de Qualidade Total*. Belo Horizonte: FCO/UFMG, 1994.
- FARIA, José. *Tecnologia e Processo de Trabalho*. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.
- FREUD, Sigmund. *Além do Princípio do Prazer, Psicologia de Grupo e Outros Trabalhos* (vol. 18), Obras Psicológicas Completas – 1ª Edição Eletrônica – Imago, R. Janeiro, 1969-1980/ 1997.
- GENTILI, Pablo. *A Complexidade do Óbvio: A Privatização e seus Significados no Campo Educacional* in SILVA, Luiz H. *A Escola Cidadã no Contexto da Globalização*, Vozes: Petrópolis, 1998.
- GORZ, André. (org.) *Crítica da Divisão do Trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- HOBBSBAWN, Eric. *As Origens da Revolução Industrial*. São Paulo: Global, 1979.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JURAN, Joseph. *A Qualidade desde o Projeto*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- MARX, Karl. *El Capital*. Buenos Aires: Biblioteca Nueva, 1946.
- OLIVEIRA, Sidney. *Uma Leitura Crítica das Dimensões Político-Cognitivo-Afetiva na Gestão da Qualidade em Educação*. São Paulo: Instituto de Psicologia da USP, 1998. *Tese de Doutorado*.
- PAGÉS Max.; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent; DESCENDRE, Daniel. *O Poder das Organizações*, S. Paulo: Atlas, 1987..
- YAMAMOTO, Oswaldo. *Neoliberalismo e Políticas Sociais: O Impacto na Psicologia Brasileira*, *Revista de Psicologia*, S. Paulo: PUC, 1996..
- SILVA, Tomaz. (org.). *Trabalho, Educação e Prática Social*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1991.