

# Gestão da qualidade nas organizações – a participação dos indivíduos e a (des)construção da individualidade

Gustavo Pucci Schaumann\*  
Antônio Caubi Ribeiro Tupinambá\*\*

## Resumo

O presente ensaio tem como objetivo uma abordagem da gestão da qualidade total e suas implicações para o indivíduo trabalhador. Com base nos fundamentos teóricos de Peter Drucker da Escola Neoclássica da Administração e de Edgar Schein da Psicologia Organizacional são apresentadas possibilidades de compreensão diversa acerca da participação dos indivíduos em uma organização que aplica a gestão da qualidade total. A cultura da qualidade e os vínculos que se estabelecem entre indivíduo e a organização, seu discurso como prática organizacional e a autorrealização do indivíduo pela via do trabalho declaram o interesse desse modelo de gestão por um indivíduo participador dos processos de desenvolvimento da organização. As bases da gestão da qualidade como participativa podem também ser uma imposição de dependência e submissão do indivíduo à organização. A individualidade é desconstituída na forma de um dano à autonomia do indivíduo. As perspectivas que se apresentam nesse contexto abrem um campo de estudo da individualidade e de modelos de gestão participativa nas organizações. A pesquisa sobre a gestão da qualidade poderá ampliar o debate a respeito da importância do trabalho no processo de construção da individualidade.

Palavras-chave: Organizações. Gestão da Qualidade. Individualidade.

---

\* Mestrando do Curso de Psicologia pela Universidade Federal do Ceará; Ministério do Trabalho e Emprego; Rua Thomaz Pompeu, 171, Ap. 1702, Meireles, Fortaleza, CE; 60160-080; gustavo.schaumann@mte.gov.br

\*\* Professor associado da Universidade Federal do Ceará; tupinamb@ufc.br

# 1 INTRODUÇÃO

A realidade é o movimento dos contrários  
(Heráclito – c.540-480 a.C)

A ideia de trabalhar de forma participativa nas organizações apresenta-se muitas vezes ao indivíduo como oportunidade de manifestação pessoal de conhecimentos e habilidades, ou seja, um sentimento de poder participar mais, trazendo com isso uma mudança positiva à organização.

Trata-se de uma oferta do indivíduo ao todo – à organização. Uma ideia com uma carga de subjetividade que toca no reconhecimento, valorização e integração do indivíduo à organização, sendo ele o responsável e detentor das condições de modificar, influenciar e aprimorar as coisas, as relações e os processos de trabalho. Pode, primeiramente, ser um caminho desejado pelo indivíduo de fazer diferente e, com isso, surgir na organização, como resultado de sua participação, o novo.

O problema que se pretende abordar desse caminho desejado pelo indivíduo é aquele de uma força que age no sentido contrário: uma mudança do trabalhador por sua participação em uma instituição. Uma mudança do indivíduo pelas manifestações da organização; a oferta da organização – do todo – ao indivíduo.<sup>1</sup> Uma ideia com uma carga de subjetividade que toca no reconhecimento, valorização e integração do indivíduo, sendo a organização a responsável e detentora das condições de modificar, influenciar e aprimorar as coisas, as relações e os processos de trabalho. Pode, primeiramente, ser este um caminho desejado pela organização de fazer diferente e, com isso, surgir no indivíduo o novo.

Essa abordagem tem como centro a gestão da qualidade nas organizações. O surgimento de formas de gestão para a organização do trabalho. Como o indivíduo à medida que se organiza em grupo com outros indivíduos, construindo organizações com qualidade, desconstitui-se de sua individualidade.

A gestão da qualidade é recente na curva da história das organizações e da construção de uma teoria crítica<sup>2</sup> quer pela escola da psicologia, da sociologia, quer da administração. Para apresentar uma narrativa que dê corpo a uma abordagem epistemológica dos princípios da gestão da qualidade nas organizações serão consideradas algumas hipóteses acerca da gestão nas organizações e suas implicações para os indivíduos.

## 2 A GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade nas organizações como um processo participativo entre dirigentes das organizações e trabalhadores tem relação com alguns acontecimentos posteriores à 2ª Guerra, no Japão. A reconstrução do Japão pelos aliados pavimentou as condições para o desenvolvimento de uma nova atitude administrativa flexível à maior participação dos indivíduos que trabalham nas organizações.

Tornava-se necessário um novo projeto que assegurasse a reconstrução do país. A reorganização social do mundo do trabalho foi o caminho escolhido para atender às exigências da sociedade japonesa. Os grandes especialistas americanos de qualidade contribuíram como consultores para o aperfeiçoamento da qualidade na produção industrial japonesa. A partir de William Edwards Deming, a qualidade se alastra no mundo, abrindo espaço para abordagens de planejamento, da produção com erro-zero e do controle da qualidade. Taichiro Ohno, engenheiro-chefe da Toyota, empreendeu esse novo modo de produção aproveitando o máximo da capacidade produtiva do indivíduo e introduzindo outras formas de apropriação do indivíduo pela produção capitalista. Surge o toyotismo:

[...] Seu primeiro passo foi agrupar os trabalhadores em equipes, com um líder de equipe no lugar do supervisor. Cada equipe era responsável por um conjunto de etapas de montagem e uma parte da linha, e se pedia que trabalhassem em grupo, executando o melhor possível as operações necessárias. O líder da equipe, além de coordená-la, realizava tarefas de montagem; particularmente, substituíam trabalhadores eventualmente faltantes – conceitos esses inéditos nas fábricas de produção em massa. (WOMACK, 1992, p. 47).

A atitude administrativa de maior utilização possível das aptidões de todos os empregados fez Ohno atribuir aos indivíduos novas funções relacionadas com o controle de qualidade. Era reservado um horário em que, regularmente, a equipe sugeria aos administradores um conjunto de medidas para melhorar os processos de trabalho, surgindo, assim, o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ).

O estabelecimento desse círculo envolvia estudos e aprimoramento do conhecimento dos trabalhadores na solução de problemas a serem enfrentados nos processos de trabalho e também os problemas enfrentados pela própria empresa, inflacionando o acúmulo de responsabilidades do trabalhador e criando uma via

de apropriação de aptidões e capacidades antes não exploradas pela empresa. A participação nesses círculos servia como critério de promoção e seleção dos trabalhadores para possíveis cargos na gerência. A adesão não era voluntária pelos indivíduos no CCQ e, também, não era voluntária a decisão pelas equipes de utilizar essa técnica gerencial no enfrentamento dos problemas.

Aquela ideia de uma carga de subjetividade que toca no reconhecimento, valorização e integração do indivíduo pela organização, sendo ela a responsável e detentora das condições de modificar, influenciar e aprimorar as coisas, as relações e os processos de trabalho permite uma abordagem epistemológica desse modelo de gestão da qualidade considerando suas relações com o indivíduo que participa, fazendo uma reflexão dos pensamentos de Drucker (da escola neoclássica da administração) e de Edgar Schein (da psicologia organizacional).

### **3 AS ORGANIZAÇÕES E O INDIVÍDUO PARTICIPANTE**

Se as organizações aplicam mudanças nos tipos de gestão, na atitude administrativa e na compreensão de um novo perfil de indivíduo trabalhador amplamente manifestadas pelo neoclassicismo da escola científica da administração é porque o indivíduo continua sendo uma base fundamental para o desenvolvimento das organizações.

Para Peter Drucker a história do êxito das organizações é a história do êxito da gerência. Os novos pressupostos gerenciais estabelecem: um novo perfil de trabalhador nas organizações, colocando em aplicação o que aprende durante uma educação sistemática e não apenas a sua habilidade manual ou seus músculos; um administrador com a função de tornar produtivos os recursos humanos, fazendo com que as pessoas trabalhem em conjunto, unindo as habilidades e conhecimentos de cada indivíduo para um fim comum; uma atitude administrativa constante e crescente de utilização das aptidões de todos os empregados (DRUCKER, 1971, 1970, 1964).

A junção desse novo perfil de trabalhador, de administrador e dessa atitude administrativa vai estabelecendo uma nova relação do indivíduo com a organização que trabalha. A organização espera mais do trabalhador: suas aptidões, habilidades e sua subjetividade – a realização de suas aspirações e reconhecimento pelo trabalho.

A oportunidade de participar mais, de trazer com isso uma mudança positiva para a organização, de obter reconhecimento e realização é de alguém que deseja e necessita pertencer e estar integrado, que sente a possibilidade de realizar-se e de sentir-se valorizado e amado: um indivíduo. Todavia, é preciso compreender que esse desejo de participar, essa necessidade de pertencer aponta para uma individualidade que não é parte da organização, não pertence a ela. Há um universo de compreensões, sentimentos e expectativas do indivíduo distintos dos da organização.

É um movimento de necessidades e desejos do indivíduo e as necessidades e desejos da organização. A perspectiva da organização e de seus dirigentes e a dos indivíduos que nela trabalham.

O conceito de contrato psicológico apresentado por Edgar Shein (1982, p. 18) estabelece quais as relações que permeiam esse movimento: “A idéia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização.” A organização e seus dirigentes cuidam dos interesses institucionais, estabelecendo objetivos, diretrizes e tomando decisões que afetam os indivíduos que ali trabalham. As expectativas do indivíduo têm relação com aspectos objetivos, como salários ou vencimentos, horas de trabalho, benefícios, etc. e aspectos subjetivos, ligados ao íntimo do indivíduo que envolvem o senso de dignidade e valor da pessoa.

Nas expectativas da organização o comprometimento do indivíduo deve ser primeiramente com a organização em detrimento de sua individualidade.

A organização também tem certas expectativas implícitas mais sutis, por exemplo, de que o empregado melhorará a imagem da organização, será leal, manterá os segredos da organização e tudo fará em prol dela [isto é, sempre terá elevado nível de motivação e disposição de se sacrificar pela organização]. (SCHEIN, 1982, p. 19).

Na disposição do indivíduo participante, o modelo de gestão da qualidade elogia essa atitude que interessa à produtividade e lucro das organizações capitalistas e subverte as diferentes expectativas do contrato psicológico, apresentando as expectativas do indivíduo como sendo as suas expectativas em relação ao indivíduo. Entretanto, os conceitos amplamente estimulados e valorizados da

excelência, do “fazer certo o que é certo desde a primeira vez”, o “erro zero” ou “zero-defeito”, a obrigação de ser forte, a certeza do êxito sempre, o adaptar-se sempre, a necessidade de um desafio como estímulo e motivo sempre, a constância de propósitos, a internalização da cultura organizacional são valores do modelo de gestão da qualidade total que estabelecem um controle social, um instituto que assegura a harmonia entre as expectativas do indivíduo e aquelas da organização. O indivíduo participante digere esses ideais, ajusta-se a essa lógica, sujeita-se a padrões de comportamento que o levam a renunciar sua autonomia. É a desconstrução de sua individualidade.

#### **4 GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E A DESCONSTRUÇÃO DA INDIVIDUALIDADE<sup>3</sup>**

Os modos de gestão das organizações capitalistas têm como característica e fundamento uma abordagem funcionalista. Os modelos de Taylor, Ford, Fayol, Deming, Ohno sempre primaram pelas operações – a tarefa é o movimento do indivíduo e nela se concentra seu comportamento.

A história das organizações tem ideais de um novo indivíduo, de um administrador com a função de unir, dispor, estimular, induzir, propor, maximizar as capacidades humanas e de uma atitude administrativa de uso dessas capacidades para os interesses da organização. Serão abordados três aspectos da gestão da qualidade como afirmação de um contrato psicológico com o indivíduo-trabalhador que subvertem sua individualidade com aquela ideia de harmonia ou de igualdades de expectativas entre organização/indivíduo: a cultura da qualidade e os vínculos que se estabelecem entre indivíduo e organização; o discurso da qualidade como prática organizacional; autorrealização do indivíduo, trabalho e o modelo da qualidade.

##### **4.1 A CULTURA DA QUALIDADE E OS VÍNCULOS QUE SE ESTABELECEM ENTRE INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO**

Uma leitura da psicologia das organizações acerca da cultura da qualidade aponta para uma crítica à institucionalização da ação do indivíduo, visando ga-

rantir aquela harmonia organização/indivíduo. A socialização é vista como uma aprendizagem de papéis a serem desempenhados no sistema em vigor.

Deming (1990, p. 263) destaca que o desenvolvimento das pessoas numa cultura de qualidade é responsabilidade privativa da organização : “[...] o recrutamento, o treinamento, a chefia e o apoio aos operários da produção do sistema de produção. Quem poderia ser responsável por essas atividades se não a administração de produção?” Cada indivíduo deve saber o que se espera dele no desempenho de um papel e também o que ele pode e deve esperar dos outros indivíduos. Quanto mais o indivíduo se adapta ao sistema tanto mais melhora seu desempenho, adquirindo, assim, uma identidade nessa organização.

É um projeto de controle e previsão do comportamento humano com propósitos de adaptá-lo ao meio, àquilo que está fora dele, além dele (FIGUEIREDO, 1989, p. 100-103). Fora dele e além dele é a organização. Faria e Oliveira (2007, p. 199) destacam que “[...] as novas tecnologias industriais revelaram-se ambiciosas estratégias de dominação da alma humana e a organização foi reduzida a um sistema político-econômico, sociocultural e simbólico-imaginário destinado a institucionalizar a relação de submissão.” A organização ganha uma identidade e proclama aos indivíduos, por intermédio da gestão da qualidade, um autoconceito de missão (razão de sua existência, o seu fim último, o seu papel na sociedade – quem é a organização), visão de futuro (o que a organização quer ser quando crescer – quem será a organização) e valores (os princípios e normas da organização). Não significam apenas conceitos sobre a organização, mas um autoconceito da organização pela organização. A gestão da qualidade declara o alinhamento da missão de vida do indivíduo com a missão da organização, um sobrepor da visão individual de tempo e futuro com a visão de tempo e futuro da organização e a aceitação dos valores da organização como sendo seus valores individuais.

A discordância do indivíduo nesse processo é estranhada pela organização; compreende uma atitude inadequada que poderá desfigurar a imagem que a organização tem do indivíduo, porque este “eu” tem uma identidade própria estranha a uma cultura onde os papéis estão definidos. Não há espaço para o “eu próprio”, mas apenas para o “eu adaptável” à organização. Para evitar conflitos, o indivíduo submete-se a compreensões “prontas” da realidade e passa a estabelecer padrões de conduta que aliviem as tensões de uma contradição entre o “eu próprio” e o “autoconceito” da organização.

## 4.2 O DISCURSO DA QUALIDADE COMO PRÁTICA ORGANIZACIONAL

No decorrer do século XX, a progressiva atenção dedicada à linguagem nas ciências humanas e sociais favoreceu uma nova concepção de realidade, da natureza do conhecimento e da concepção de linguagem. A linguagem passa a ser instrumento para criar acontecimentos. É centrada nas relações do cotidiano. É uma forma de ação no mundo. É uma prática discursiva.

A linguagem é possibilidade de configurar a realidade na medida em que é uma prática que provoca efeitos. Tem como função empreender e executar ações e não somente descrever o mundo. Assim, a linguagem é compreendida como ação (MELLO et al., 2007, p. 26-32).

A gestão da qualidade utiliza o discurso nas organizações como prática de construção do novo. Esse discurso é encontrado na forma escrita (manuais da qualidade, a difusão da missão, visão e valores da organização em documentos oficiais, expositores e locais de convivência), falada (oficinas, encontros, seminários e reuniões) e nas imagens veiculadas internamente na organização (símbolos da qualidade, fotos de personalidades ilustres apresentadas na organização como apoiadores da qualidade, etc.).

É um discurso que flui como convocação ao indivíduo, sendo a gestão da qualidade o meio de produção e reprodução da prática discursiva. É, portanto, um discurso ideológico da organização que conclama os indivíduos a construir uma realidade essencializante do perfeito, da qualidade total, da única e verdadeira gestão. Contudo, o discurso da qualidade total esconde sua forma de um sistema de produção que se apropria do indivíduo com a roupagem de participativo e descentralizado.

O oxigênio que se respira no discurso da qualidade é o da organização perfeita a priori. Os objetivos de aplicação do modelo (BRASIL, 2008/2009) estão expostos nos seus manuais: avaliar a qualidade do sistema de gestão da organização e promover o aperfeiçoamento e o aprendizado contínuo a partir das práticas de gestão. Esse avaliar é a avaliação da aplicação do método, do modelo. Mas de forma alguma será a avaliação crítica do método, do modelo. Os critérios de avaliação estão previamente definidos: liderança; planejamento



ou estratégias e planos; foco no cliente ou cidadãos; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados institucionais.

O Modelo de Gestão da qualidade traz a “explicação ideal” do que significa Gestão Excelente. É a construção de uma versão de determinada realidade. A concepção da linguagem como “amo do sujeito” tem força maior em um projeto assim. As pessoas e seus grupos recebem o modelo de gestão como algo universalmente testado e aprovado, como uma realidade ideal que existia em outro lugar e não se sabia disso, como algo que a partir dali vai ressignificar todas as coisas e como se o passado vivido da organização tivesse sido uma grande alucinação. Esse discurso é uma prática que transforma o autoconceito. Uma realidade ideal conquistada coletivamente e importante para todos é uma versão negociada e construída da organização e tem efeitos no indivíduo.

Se a questão da prática discursiva da gestão da qualidade não revela “a sua outra face”, há no discurso outra intenção. Há um jogo em curso. Foucault (2007, p. 20) analisa assim a situação: “[...] se o discurso verdadeiro não é mais, com efeito, desde os gregos, aquele que responde ao desejo ou aquele que exerce o poder, na vontade de verdade, na vontade de dizer esse discurso verdadeiro, o que está em jogo, senão o desejo e o poder?” A prática discursiva da gestão da qualidade serve aos interesses de um poder constituído, de um que domina sobre os demais na organização e que tem o desejo de que os indivíduos apoiem seus objetivos na e pela organização. O discurso da qualidade reúne alguns instrumentos de controle da organização sobre o indivíduo, desconstruindo sua individualidade.

#### 4.3 AUTORREALIZAÇÃO DO INDIVÍDUO, TRABALHO E O MODELO DA QUALIDADE

A teoria liberal destaca uma sociedade com oportunidades iguais de ascensão, felicidade e prosperidade parecendo estar presente uma autonomia do indivíduo como construtor de seu futuro. Essa conduta liberal da sociedade capitalista lançou a base para uma autorrealização do indivíduo. O interesse individual é apresentado como a mola propulsora dos sistemas baseados na livre iniciativa. Defende que os indivíduos, por procurarem seus próprios interesses,

agem por fim em benefício da própria sociedade. Assim, as condições políticas de legitimação da acumulação pela via do individualismo e da livre iniciativa são consumadas. A individualidade foi reduzida a um mero instrumento produtivo.

Se os vínculos que se estabelecem entre indivíduo e a organização na cultura da qualidade e suas práticas discursivas subvertem a individualidade, uma posição passiva do indivíduo diante das formas de dominação sociais pode indicar o triunfo de uma revolução contra si mesmo. Essa subversão apresenta-se de forma sutil, mas sempre de forma intencional pela organização e, geralmente, não percebida pelo indivíduo.

O mais importante é a atitude do indivíduo consigo. O reducionismo de que todas as necessidades pessoais serão satisfeitas a partir e somente pelo trabalho podem abrir um caminho de aceitação de modelos de gestão das organizações sem a necessária crítica e autonomia frente a eles.

As ideias de Maslow sobre as necessidades humanas (fisiológicas, segurança, sociais, de estima e autorrealização) e as de Drucker sobre a organização como viabilizadora das condições ideais para a satisfação dessas necessidades pode tornar mais severo o controle do comportamento do indivíduo pela organização:

O administrador precisa, de fato, supor com a Teoria Y (Maslow), que existe no mínimo um número considerável de pessoas na força de trabalho que busca realização. [...] O administrador precisa ainda aceitar como sua tarefa tornar o trabalhador e suas atividades plenas de realização. (DRUCKER, 1981, p. 321).

O humanismo na gestão das organizações apontou para várias frentes de mudança nas condições de trabalho. A escola comportamental da administração e a humanista da psicologia receberam valiosas contribuições dos estudos de Maslow. Entretanto, as implicações de uma gestão com foco na autorrealização dos indivíduos que trabalham em uma organização têm outras variáveis:

Na teoria da auto-realização, o contrato envolve a troca de oportunidade de obter recompensas intrínsecas (satisfação pela realização e uso das capacidades próprias) pelo desempenho de alta qualidade e pela criatividade. Isso, por definição, cria um envolvimento moral, e não um envolvimento calculista, e, dessa maneira, **libera um maior potencial de dedicação aos objetivos da organização e um maior esforço criador desses objetivos [...] de modo dependente e submisso.** (SCHEIN, 1982, p. 55, grifo nosso).

A base da gestão pela qualidade é ser uma gestão participativa que convida o indivíduo a usar de suas habilidades, seu pensamento planejador e de sua subjetividade por outro caminho: o da cooperação “voluntária”. As concepções mais aceitas e investigadas sobre o comprometimento dos indivíduos na organização tem sido consideradas (afetiva, calculativa e normativa) em outros estudos (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004). Esse comprometimento reúne atitudes individuais com base afetiva (sentimentos e afetos) e base cognitiva (crenças sobre o papel social dos envolvidos em uma relação de troca econômica e social). A organização espera que o indivíduo tenha o desejo de participar e compreenda a importância de sua participação.

Entretanto, as pesquisas sobre comprometimento organizacional descrevem as bases psicológicas que sustentam o comprometimento dos indivíduos relacionando-o com estados psicológicos de desejo, obrigação ou necessidade de permanecer, de participar, de pertencer à organização, conforme o Quadro 1 (FEITOSA, 2008; DEMO, 2003; REGO, 2003).

| <b>Categorias</b>  | <b>Caracterização</b>  | <b>Participa na implementação porque</b>           | <b>Estado psicológico</b> |
|--------------------|--|--|---------------------------|
| <b>Afetiva</b>     | Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização e identificado e envolvido com ela.   | ... sente que <b>quer</b> participar               | Desejo                    |
| <b>Normativa</b>   | Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de participar.   | ... sente que tem o <b>dever</b> de participar     | Obrigação                 |
| <b>Calculativa</b> | Grau em que o indivíduo participa devido ao reconhecimento dos custos associados com sua não participação. Esse reconhecimento pode advir do sentimento de perda de recompensas econômicas ou sociais. | ... sente que tem <b>necessidade</b> de participar | Necessidade               |

Quadro 1: Três dimensões do comprometimento organizacional aplicadas na investigação das relações entre metodologias de gestão e comprometimento no trabalho

Fonte: Rego (2003, p. 27).

No campo da psicologia organizacional a satisfação e o comprometimento no trabalho podem ser vistos como parte de um contrato psicológico (SCHEIN, 1982) e “também, um estado psicológico e, como tal, deve ser tratado como um conceito atitudinal [...] incluindo tendências cognitivas e comportamentais.” (FEITOSA, 2008, p. 27).

A gestão da qualidade mostra-se ao indivíduo como “caminho único para a perfeição” oferecendo uma “estratégica ilusão: a união imaculada do homem com sua organização” (FARIA; OLIVEIRA, 2007, p. 200). O indivíduo renuncia a responsabilidade de decidir algo, de questionar o que se apresenta como verdadeiro, aguardando ser conduzido por alguém ou por uma norma ou por um modelo que gesta a satisfação de necessidades e desejos. É um processo passivo de identificação das necessidades individuais com as necessidades da organização. O indivíduo submisso dá como oferta à organização a sua subjetividade. A interiorização ou introjeção dos valores organizacionais como sendo os valores pessoais fragmenta a subjetividade do indivíduo porque as concepções e percepções da realidade passam a ser exercidas e controladas por outro – a organização.

Uma subjetividade controlada pela organização precisa de um indivíduo que tenha uma consciência de si e dos outros dimensionada pelos valores da organização modelando qual conduta se terá no local de trabalho e nos grupos que se insere. É um processo interior, intrínseco, estabelecido em uma relação entre autoconceito, conhecimentos e práticas, estabelecidos como importantes para o indivíduo sentir-se seguro na condição de conhecer-se. Entretanto, o processo de conhecer-se nunca se esgota porque não é possível a total compreensão das manifestações emocionais e racionais de si e porque são infundas as contradições expostas na realidade a serem percebidas e compreendidas pelo indivíduo. Essas circunstâncias implicam uma individualidade, uma relação social com outros ou instituída (organizacional) com significações diversas para além da percepção e compreensão que possa o indivíduo apreender da realidade que o cerca. Esse processo está repleto de conflitos porque cada indivíduo percebe e compreende de forma diferente. Os vínculos de identidade estabelecidos por grupos ou promovidos pelas instituições desejam submeter a outros a sua compreensão de realidade. O indivíduo, desejando o alcance de realizações particulares, submete-se, mesmo em um processo conflituoso, a algo que é maior do que ele (a organização), tornando-se parte integrada. Essa é uma forma de construir sua subjetividade

fragmentando-a porque se vê obrigado por consciência (categoria normativa) a conceder uma parte de sua autonomia em favor da organização.

Essa subjetividade fragmentada é muito desejada pela organização. É um reconhecimento de que o indivíduo está comprometido com a organização. Todavia, é preciso estabelecer uma ordem que converta esse comprometimento sempre em vantagem à organização. É necessário um conjunto de princípios e normas de conduta valorizado e seguido por esses indivíduos em seus modos de agir, de se portar, de viver, de se conduzir. Essa é uma forma de condicionar, de vincular ao indivíduo como seu o que antes não era parte de si. É uma mudança de convicções pessoais, de crenças próprias. A aceitação desse modo de condicionamento das convicções e crenças dos indivíduos apresenta uma séria contradição muitas vezes não percebida pelo indivíduo. Isso acontece pelas considerações que se fazem sobre o uso pela organização das necessidades sociais e da autorrealização do indivíduo. Assim, as angústias e experiências de trabalho relacionadas com a implementação da “cultura da qualidade” são mais suportáveis do que uma exclusão ou estranhamento de colegas em não desejar apoiar um modelo que somente levará a organização à excelência. Não desejar uma associação identitária com essa experiência é algo não tolerado pelos grupos articulados com os processos da gestão da qualidade.

Desse modo, as organizações exercem um controle institucional sobre o indivíduo, um controle social por aqueles membros que se articulam nos grupos identitários em favor da gestão da qualidade e um controle autoinferido que negocia de forma intrínseca, consciente ou não, a ceder sua subjetividade ao enredo da gestão excelente como via de realização pessoal. A gestão da qualidade é um modo imposto pela organização, apresentado como algo construído coletivamente.

As organizações podem ser vistas como local de realização pessoal, de fonte de prazer e mesmo mediadoras de saúde porque introduziram iniciativas gestórias em seus processos e são reconhecidas e amadas pelos seus trabalhadores (CHANLAT, 1996). Entretanto, a harmonia indivíduo/organização e as nuances de uma submissão consciente ou de uma submissão não percebida à organização têm relações com os sentidos acerca do trabalho, no autoconceito e nas relações afetivas. A investigação de variáveis que envolvem a satisfação e o comprometimento no trabalho podem ser estratégias para estabelecer essas relações.

A subjetividade de um indivíduo não pode ser encerrada nas práticas instituídas no campo da racionalidade. A Gestão da Qualidade pode ser uma oferenda

à intensificação do trabalho e uma precarização das condições físicas e psicológicas com sentimentos de inadequação ao modelo.

## 5 CONCLUSÃO

A relação do indivíduo com o seu trabalho é repleta de desejos, interesses e expectativas. A história das organizações transformou a compreensão, o uso e as condições resultantes dessa relação. Os proprietários de organizações capitalistas procuraram encontrar a forma ideal de produção. As organizações complexificadas por um desenvolvimento jamais atingido exigiram novos métodos de gerenciamento e de indivíduos investindo suas aptidões e habilidades mais organizativas na produção.

Surge a gestão da qualidade como um meio para sistematizar a apropriação pela organização dessas aptidões e habilidades do indivíduo. A psicologia das organizações aponta para um contrato psicológico de expectativas da organização para o indivíduo e do indivíduo para a organização, expondo as contradições dos vários modelos gerenciais das organizações. A gestão da qualidade traz uma série de danos, muitos não percebidos ou não enfrentados, quer pelo indivíduo, quer pelo grupo de que faz parte, muitas vezes, entregando-se passivamente a todo modismo tecnicista de modelos de qualidade para medição de processos, de gestão, de desempenho, etc.

No modelo de gestão da qualidade há mecanismos que reproduzem uma forma violenta de exploração e dominação no ambiente de trabalho. A violência na estrutura do modelo: um domínio da subjetividade mediante um discurso da organização ideal como o único discurso aceito e a apropriação dos desejos e realizações do indivíduo pela via do trabalho por se constituir a única via para tanto. A crença de uma autorrealização do indivíduo nessas condições estruturais expõe uma individualidade dilacerada sem a consciência dessas contradições.

As perspectivas que se apresentam nesse contexto abrem um campo de estudo do indivíduo e de suas relações com o trabalho. A pesquisa sobre a gestão da qualidade poderá ampliar o debate sobre a importância do trabalho no processo de construção da individualidade.

Caberá ao indivíduo uma dúvida persistente acerca de seus vínculos com a organização, mesmo em condições favoráveis de necessidades satisfeitas. As es-

colhas do indivíduo por uma autorrealização e sua relação com o trabalho devem sempre revisar as permanentes contradições que lhe são impostas: os modos de constituir a si mesmo, de manifestar-se, de criar, de se desenvolver, de estranhar, de ser, de sentir-se realizado. Caberá também duvidar dos discursos organizacionais únicos e ideais. A realidade não é única, não é ideal.

Às organizações cabe o desafio de um sistema de produção que não seja um projeto de controle do indivíduo. É exatamente aí que há uma subtração, uma desconstrução do mais perseguido pela organização: o indivíduo que cria, que inova, que transforma, que supera.

Se uma dessas perspectivas, em um movimento oblíquo permanente, descolar-se dessa estrutura-modelo de gestão, a ideia de um contrato psicológico indivíduo/organização poderá expressar as intenções de um e de outro, as expectativas de dois, as necessidades de diferentes. Essas condições poderão abrir possibilidades de outras formas de participação do indivíduo na organização.

### ***Gestión de calidad en las organizaciones – la participación de los individuos y la (des)construcción de la individualidad***

#### *Resumen*

*Este ensayo tiene por meta un abordaje de la gestión de la calidad total y sus consecuencias para el individuo trabajador. Basado en los fundamentos teóricos de Peter Drucker de la Escuela Neoclásica de la Administración y de Edgar Schein de la Psicología Organizacional son presentadas posibilidades de comprensión diversa acerca de la participación de los individuos en una organización que aplica la gestión de la calidad total. La cultura de la calidad y los vínculos que se establecen entre individuo y la organización, su discurso como práctica organizacional y la autorrealización del individuo por medio del trabajo declaran el interés de ese modelo de gestión por un individuo participante de los procesos de desarrollo de la organización. Los fundamentos de la gestión de la calidad como participativa pueden también ser una imposición de dependencia y sumisión del individuo a la organización. La individualidad se desconstituye bajo la forma de un daño a la autonomía del indivi-*

*duo. Las perspectivas que se presentan en ese contexto abren un campo de estudio de la individualidad y de modelos de gestión participativa en las organizaciones. La investigación sobre la gestión de la calidad podrá ampliar el debate sobre la importancia del trabajo en el proceso de construcción de la individualidad.*

*Palabras-clave: Organizaciones. Gestión de la calidad. Individualidad.*

## Notas explicativas

- <sup>1</sup> O conceito de indivíduo é o de uma pessoa consigo primeiramente, um ser único, indissociável da própria história, experiência e vivências. Contudo apartado e isolado de outros, embora podendo relacionar-se, pertencer a grupos e participar de processos coletivos organizacionais.
- <sup>2</sup> Os trabalhos de vários autores do Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais apresentados pelo professor José Henrique de Faria e organizados no livro “Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais” foram de grande ajuda na elaboração desse artigo.
- <sup>3</sup> Individualidade como o conjunto de atributos que distingue um indivíduo de outro: suas aptidões, suas crenças, suas expectativas, seus desejos, seus pensamentos, suas fantasias, seu jeito de ser que o diferencia dos demais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Cadernos GESPÚBLICA. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009. Documento 1.

CHANLAT (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **rPOT – Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v. 3, n. 2, p. 185-213, jul./dez. 2003.



DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Nova Era da Administração**. Rio de Janeiro: Vozes, 1970.

\_\_\_\_\_. **A nova sociedade**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1964.

\_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Ênio Matheus Guazzelli, 1981.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia, Gerência e Sociedade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.

FARIA, J. H.; OLIVEIRA, S. N. Gestão da Qualidade, Subjetividade e Desempenho Organizacional. In: FARIA, José Henrique (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FEITOSA, R. L. **Estilos de Liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional** – estudo de caso em um hospital público e de ensino. 2008. Dissertação (Mestrado Acadêmico de Psicologia)–Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

FEITOSA, R. L.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Pesquisa de Comprometimento Organizacional no Hospital Universitário Walter Cantídio (UFC). In: CONGRESSO EUROPEU DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 13., 2007, Estocolmo, **Anais...** Estocolmo, 2007.

FIGUEIREDO, Luís Cláudio M. **Matrizes do Pensamento Psicológico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1989.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M. M. M. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MASI, Domenico (Org.). **A sociedade pós-industrial**. 3. ed. São Paulo: Ed. Senac, 1999.

MELLO, R. P. et al. Construcionismo, Práticas Discursivas e possibilidades de pesquisa em psicologia social. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 3, p. 26-32, 2007.

REGO, A. Comprometimento Organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, out./dez. 2003.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1971.

WOMACK, James P. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Recebido em 25 de maio de 2009

Aceito em 29 de setembro de 2009