

O adestramento do trabalhador no Controle da Qualidade Total: uma análise crítica a partir de Michel Foucault

Wesley Dinali

Mestrando em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e
graduado em Pedagogia pela Universidade Federal de
São João del-Rei (UFSJ).

wesleydinali@yahoo.com.br

Wanderley C. Oliveira

Doutor em Filosofia e professor da Universidade Federal de
São João del-Rei (UFSJ).

woli@ufs.edu.br

Resumo

Para Foucault, a correta disciplina requer o bom adestramento. O indivíduo bem adestrado é tanto mais útil e produtivo quanto mais submisso se torna, e vice-versa. Para o sucesso do adestramento, deve-se recorrer ao uso de três instrumentos: a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame. Neste sentido, o objetivo deste texto é explicitar, a partir de Foucault, as estratégias utilizadas no sistema de gerenciamento do Controle da Qualidade Total (CQT), para o adestramento do trabalhador nas empresas.

Palavras-Chave: Foucault; CQT; adestramento.

Introdução

Este artigo é o resultado de uma pesquisa que realizamos, no período de março de 2007 a fevereiro de 2008, pelo Programa Institucional de Iniciação Científica da Universidade Federal de São João del-Rei (PIIC/UFSJ). Embora se trate de um estudo teórico, sua motivação surgiu da minha prática de trabalho como técnico em segurança do trabalho, na época, em uma empresa têxtil de São João del-Rei/MG. Com ele, temos como objetivo geral explicitar, a partir de conceitos de Michel Foucault vinculados à sua reflexão sobre a disciplina, as estratégias utilizadas pelo sistema de gerenciamento do Controle da Qualidade Total (CQT) para o adestramento do trabalhador nas organizações empresariais. Ao objetivo geral vinculamos três outros específicos: evidenciar, no CQT, a intenção de seu discurso e das práticas que propõe; identificar em Michel Foucault os recursos para se adestrar e tornar os corpos dóceis ou obedientes e, finalmente, relacionar esses recursos com o discurso e as práticas propostas pelo CQT.

Segundo Monteiro (1993), o sistema de gerenciamento de Controle da Qualidade Total (CQT) surgiu logo após a Segunda Guerra Mundial. É um sistema de gestão administrativa aperfeiçoado no Japão, mas que surgiu nos Estados Unidos a partir de ideias de teóricos como J. M. Juran e W. E. Deming.

No CQT estão presentes elementos importantes do taylorismo clássico, como a extensa e heterogênea divisão do trabalho e sua consequente tendência à extrema especialização profissional individualizada¹, características do método cartesiano, controles estatísticos² e conceitos sobre comportamento humano das teorias de Maslow³ (CAMPOS, 1992a).

De acordo com Werkema (1995), sua origem se deu com

¹ Para as semelhanças e diferenças conceituais entre o taylorismo e o CQT, cf. Guerra (2000).

² Para a importância das informações estatísticas no CQT, cf. Gil (1992), Moller (1998), Dellaretti Filho (1998) e Pinto (1998).

³ Para a relação entre o CQT e as teorias de Maslow, cf. Marques (1994).

a criação, em 1945, da Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), uma organização constituída por um grupo de pesquisadores que tinham como objetivo estudar e divulgar ideias relacionadas ao controle de qualidade na produção. A JUSE, no final dos anos 40, convidou o engenheiro J.M. Juran e o estatístico W. E. Deming para promoverem cursos para dirigentes industriais japoneses.

Em seguida, na década de 50, Deming voltou ao Japão para auxiliar as empresas do país na implementação dos princípios e ferramentas do Gerenciamento da Qualidade. Deming foi um dos grandes líderes no Gerenciamento da Qualidade, reconhecido como um dos fundadores da terceira onda da revolução industrial, caracterizada por Brocka e Brocka (1995) como a revolução da informação/computação. Para Deming, a melhoria da qualidade se dá por meio do controle do processo de produção enquanto ele acontece e não em seu final, por meio da inspeção do material produzido. Deming observou ainda, como mostra Sashkin e Kiser (1994), que os trabalhadores eram os únicos que poderiam exercer o controle sobre esse processo.

O maior ponto de referência do CQT é o consumidor e sua plena satisfação. Mas, para isso, as empresas e os empresários precisam do trabalhador inteiramente aliado aos objetivos da empresa. Por isso, como aponta Monteiro (1993), um dos objetivos das empresas que desenvolvem esse gerenciamento é fazer com que os trabalhadores se sintam satisfeitos no ambiente de trabalho. Assim, além da preocupação central, que é o consumidor, torna-se imprescindível a associação entre os trabalhadores e a gerência, pois a participação do trabalhador na obtenção da qualidade é rigorosamente indispensável.

No sentido de maximizar a eficiência do trabalhador, várias ferramentas⁴ são criadas para o controle do processo de produção, tais como gráficos e diagramas de afinidades, de prioridades, de processos decisórios, entre outros. Segundo Dellaretti Filho (1996), essas ferramentas são as

⁴ Sobre as ferramentas de Controle da Qualidade Total, cf. Dellaretti Filho (1996).

bases para auxiliar no gerenciamento e no planejamento da produção. Elas ajudam as pessoas no acompanhamento do processo de produção e no controle das variáveis. A qualidade é obtida a partir da identificação, do controle e da correção dos erros de produção.

De acordo com Campos (1992a), os CCQ (Círculos de Controle de Qualidade) são outras ferramentas usadas pelas empresas no combate aos defeitos de produção. Trata-se de grupos ou círculos de pessoas dentro das empresas que praticam o controle da qualidade. Esses grupos ficam encarregados de buscar problemas, defeitos ou qualquer outro seguimento que possa causar algum infortúnio no processo de produção⁵.

O CQT parte do pressuposto de que produzir com qualidade significa produzir mais, com menos retrabalho e desperdício. Neste sentido, o CQT nada mais é do que um controle de todo o processo de produção, em que o erro é inaceitável. O fundamental, portanto, é que todos estejam envolvidos no programa e integrados aos processos de melhorias de produção. A educação e o treinamento surgem, assim, como as bases sólidas desse processo (MORAES, 1996). Campos (1992a) destaca que o CQT é baseado, essencialmente, nesses dois parâmetros, ou seja, educar e treinar⁶. O lema, no sentido mais amplo, é educar o trabalhador sucessivamente e treiná-lo diversas vezes para que ele possa executar sua atividade laboral com a maior eficiência possível.

O CQT e a educação do trabalhador: algumas técnicas de investimento pessoal

Para Moraes (1996), os pressupostos do Controle da Qualidade Total (CQT) sugerem a educação permanente como a única saída para manter o trabalhador flexível e apto às várias funções a serem exercidas dentro da empresa. Ora, mas essa educação, logicamente, é vista sob a ótica econômica. Assim, o discurso do CQT propõe, exaustivamente, um

⁵ Cf. a esse respeito Catunda (1996) e Moller (1996).

⁶ Cf. ainda Moraes (1996) e Tomei (1995).

investimento na “educação”, que nada mais é que treinamento, formação e capacitação do quadro pessoal das empresas.

O trabalhador, de acordo com os princípios da qualidade total, deve ser despertado e atraído para um ambiente de trabalho onde ele possa vislumbrar a realização dos objetivos das organizações. Moraes (1996) afirma, ainda, que é imprescindível conseguir resultados positivos com o comprometimento de todos os indivíduos dentro das empresas; daí o sentido de gestão participativa. Nesse contexto, o que se observa é que o sentimento de fazer parte gera participação, satisfação, responsabilidade do trabalhador e, principalmente, o que mais almeja o CQT, que o trabalho seja bem feito. É o que Deming (1990) descreve, pois, segundo ele, a melhoria da qualidade transfere o desperdício de homens-hora e tempo-máquina para a fabricação de um ótimo produto e prestação de serviços. E o resultado seria custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho e comprometidas com a excelência do produto.

Segundo Delaretti Filho (1996), a grande vantagem do CQT está no forte conteúdo humano. As pessoas constituem o objetivo de todas as ações dentro desse sistema administrativo. Dessa forma, vejamos algumas técnicas de investimento pessoal importantes para o gerenciamento do CQT.

De acordo com Campos (1992a), não pode existir competitividade no mercado sem pessoas competentes e dedicadas ao trabalho, comprometidas em fazer de sua empresa a melhor do mundo. Por isso, é importante aprimorar o recrutamento e a seleção dos indivíduos para que haja um quadro pessoal mínimo, mas ótimo. Ainda em Campos (1992a), as pessoas devem ser transformadas nas melhores naquilo que fazem, a empresa deve reter essas pessoas hábeis em seu quadro, de forma que a empresa faça parte do projeto de vida de cada uma delas. Nota-se que o CQT propõe também um controle da vida do trabalhador fora do ambiente ocupacional, ou seja, ele deve levar para casa sua empresa. A casa torna-se um anexo da empresa.

A alegria no trabalho e a motivação são conseguidas pelo

gerenciamento das chefias. O treinamento no trabalho (On The Job Training) deve ser conduzido pelos superiores hierárquicos por meio do trabalho de rotina. Segundo Campos (1992a, p. 160), a delegação é a base da educação: “É como no relacionamento pai e filho: o pai ensina o filho a andar e o protege até que ele possa caminhar sozinho e depois solta sua mão e sente a alegria de assistir ao seu desenvolvimento.”

Como destaca a Equipe Grifo (1998, p. 43), o “líder moderno deve aprender a liderar”, pois não existe chefia sem liderança. O verdadeiro líder deve ser autocrítico, democrático e liberal, qualidades que lhe permitirá flexibilizar seu controle; além disso, deve conhecer os fatores que influenciam o estado de motivação das pessoas, levando-as a desenvolver a empatia, a autoestima e a afetividade, fatores importantes para o trabalho em grupo.

Outro ponto importante destacado por Campos (1992a) é a necessidade de as chefias possuírem itens de controle que medem a moral dos trabalhadores por meio de índices numéricos *turn-over* de pessoal, absenteísmo, índice de procura ao posto médico, reclamações e sugestões.

Cabe às chefias também se responsabilizar pela avaliação do desempenho pessoal. Dentro do CQT isso é visto como algo natural e necessário; os trabalhadores devem ser avaliados pela chefia ao longo de sua carreira, acumulando pontos para uma possível promoção ou aumento de salário. Para Campos (1992a), esse é um sistema lógico, justo e humano. Premiações do tipo “reconhecimento”, como jantares, viagens, presentes, medalhas e diplomas também são válidas. Mas, ainda em Campos (1992a), o melhor prêmio é aquele que todos ganham na forma de bônus, uma vez que todos vão produzir mais e melhor e, o que é mais importante, exercer o controle de grupos. Como mostra Sashkin e Kiser (1994), as recompensas individuais funcionam melhor quando evitam discórdias entre os funcionários.

Como propõe Brocka e Brocka (1995), qualidade total significa ser guiado pela excelência e não pelos defeitos. É neste contexto que Sashkin e Kiser (1994) afirmam que a

gerência deve recompensar os bons resultados e punir os ruins. Os elogios aos trabalhadores pelos bons resultados devem ser públicos, mas é aconselhável que a repreensão seja sempre em particular.

Campos (1992b), ao falar da importância da padronização das empresas, descreve a função do supervisor no CQT como sendo não mais a de verificar se os trabalhadores estão trabalhando ou não, mas a de observar continuamente se seus subordinados estão seguindo os padrões da qualidade nos quais foram treinados.

Todos esses métodos de “educação permanente” (leia-se, de treinamento exaustivo e ininterrupto) propostos pelo CQT devem fazer com que os trabalhadores dentro das organizações tenham emoção pelo trabalho, orgulho de sua empresa e, como descreve Campos (1992a), um forte desejo de lutar pelo futuro diante de quaisquer dificuldades. Os trabalhadores não podem ver a empresa apenas como mero lugar para receber pagamento, mas como oportunidade de realização pessoal e de futuro promissor.

Foucault, a disciplina e os corpos dóceis e adestrados

Para Foucault (1977), a disciplina é uma modalidade do poder e se caracteriza por métodos que permitem o controle das operações do corpo e a sujeição de suas forças, impondo-lhe uma relação de docilidade-utilidade. É dócil um corpo que pode ser submetido, utilizado, transformado e aperfeiçoado em função do poder. A disciplina fabrica corpos submissos e exercitados, aumentando suas forças, em termos econômicos de utilidade, e as diminuindo, em termos políticos de obediência.

Aprofundando um pouco mais, Revel (2005) destaca que a disciplina se caracteriza por técnicas de repressão que exercem um esquadramento sistemático do tempo, do espaço, do movimento dos indivíduos e que atingem, particularmente, as atitudes, os gestos, os corpos. A disciplina é

a arte de vigiar, de controlar a conduta, o comportamento, as atitudes, intensificar a performance, multiplicar as capacidades, colocar o indivíduo no lugar onde será mais útil.

Mas segundo Foucault (1977), a correta disciplina exige um bom adestramento dos corpos. Pois o poder disciplinar, no lugar de se apropriar e retirar as forças do corpo, tem como função maior adestrá-lo, isto é, treiná-lo e submetê-lo para poder se servir mais e melhor de suas forças. O sucesso do poder disciplinar está na arte do bom adestramento.

Para Foucault (1988, p. 90), não há poder que se exerça sem uma série de intenções e objetivos. Assim o poder disciplinar fabrica indivíduos, tomando-os como objeto e instrumento de seu exercício. É um poder modesto que se efetiva nas práticas simples e corriqueiras do cotidiano. Com aparente inocência, por meio das instituições, ele se espalha por todo o corpo social, articulando-se, em vista do bom adestramento, segundo três princípios simples: a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame.

A Vigilância Hierárquica: a disciplina bem exercida requer um dispositivo que, pelo simples jogo do olhar, provoca efeitos de poder. De acordo com Morando (1995), o aparecimento das técnicas de vigilância é concomitante ao desenvolvimento da tecnologia dos óculos, das lentes, dos feixes luminosos e do nascimento de uma nova física e uma nova cosmologia. Paralelo a isso surge a vigilância hierárquica, esse novo saber sobre o homem, que tanto o submete quanto o usa. Segundo Foucault (1977), esse modelo de observação e controle vem do acampamento militar, no qual todo poder seria exercitado somente pelo jogo de um olhar exato.

Nesse sentido, Foucault (1977) assevera que, a partir disso, se desenvolve, então, uma arquitetura que não serve simplesmente para ser vista ou para vigiar o espaço exterior, mas que proporciona o controle meticuloso e articulado dos indivíduos que nela se encontram. Trata-se de, por meio de um jogo escalonado de olhares, agir sobre indivíduos, dominar seu comportamento, reconduzir sobre eles os efeitos do poder, oferecê-los a um conhecimento, enfim, modificá-los.

Para Morando (1995), a estrutura que melhor preenche a escala do olhar disciplinar é a pirâmide. Segundo Pogrebinschi (2004), com o olhar hierárquico, o poder disciplinar se torna um sistema integrado, não existe assim um centro, o poder é relacional, funciona como uma máquina e opera como uma rede na qual todos são fiscais e fiscalizados.

A Sanção Normalizadora: Foucault (1977) explica que, dentro de todos os sistemas disciplinares, funciona um pequeno mecanismo penal, com suas leis próprias, seus delitos especificados, suas formas de sanção e instâncias de julgamento. Isso significa que as disciplinas ocupam os espaços das minúcias do dia-a-dia, atingem os comportamentos rotineiros da vida nas instituições, diferente dos grandes sistemas punitivos. A disciplina tem, assim, uma maneira específica de punição. O castigo disciplinar impõe uma ordem que é colocada por uma lei ou regulamento institucional.

O castigo disciplinar, na sanção normalizadora, tem por função a redução dos desvios; logo, é corretivo mais que punitivo. Tudo o que foge do padrão, da regra, tudo que afasta de uma uniformização é passível de punição. Mas essas penas, como frisa Morando (1995), são da ordem do exercício, como a repetição, intensificação e multiplicação de um aprendizado. O objetivo é adequar o indivíduo à regra, torná-lo conforme a uma normalidade. A sanção qualifica os bons e os maus comportamentos, classifica e hierarquiza os bons e os maus indivíduos. Ela tem como função comparar, diferenciar, hierarquizar, homogeneizar e excluir para regulamentar.

O Exame: é a combinação da vigilância hierárquica com a sanção normalizadora. Ele qualifica, classifica e pune os indivíduos. Por isso, em todos os dispositivos disciplinares é o mais ritualizado. O exame reúne em si poder, experiência, força e verdade. Nele está presente todo um campo de saber e de poder. Ele constitui o indivíduo como objeto para análise e posterior comparação. Estabelece sobre os indivíduos uma visibilidade na qual são diferen-

ciados e sancionados. Ele, também, insere os indivíduos num campo documentário, colocando-os numa rede de anotações escritas. O resultado é um arquivo com detalhes e minúcias dos corpos e do cotidiano que os apreendem e os fixam numa descrição.

O exame está no centro dos processos que constituem o indivíduo como objeto e efeito do saber/poder. Por meio da combinação da vigilância hierárquica e da sanção normalizadora, ele divide, classifica, extrai o máximo de forças e de tempo, faz a acumulação genética contínua e a combinação ótima das aptidões.

Para Foucault (1977), o indivíduo é fabricado por essa tecnologia do poder (disciplina). Por fim, o filósofo destaca que não cabe mais uma análise apenas negativa do poder, pois se ele exclui, recalca, reprime, censura, abstrai, mascara, esconde, ele também produz saber.

O adestramento do trabalhador no Controle da Qualidade Total

Ao relacionarmos as teorias Foucaultianas sobre a disciplina com o discurso do CQT, nota-se as sutilezas estratégicas desse programa. Como Foucault (1977) expõe, a disciplina é a arte de fabricar indivíduos ao mesmo tempo treinados e submissos; é uma técnica específica do poder que toma os indivíduos como objetos e instrumentos do seu exercício. Deming (1990, p. 14) sabia perfeitamente disso, pois ressaltava a importância de se administrar os indivíduos para melhorar o desempenho da empresa. “A transformação somente poderá ser realizada pelo homem, não por máquinas” (*idem*). Nesse sentido, na lógica do CQT, as técnicas de investimento pessoal empregadas geram mecanismos agradáveis de convívio social no ambiente de trabalho, mas, concomitante a isso, engendra também maior controle do trabalhador.

Foucault (1977) mostra que a disciplina age sobre o indivíduo, domina seu comportamento, reconduz os efeitos do

poder, oferece um conhecimento e modifica os que nela se encontram. De fato, encontramos relações nítidas nas teorias do CQT, com os recursos para o adestramento do indivíduo do qual fala Foucault em *Vigiar e Punir*, ou seja, a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame.

Embora se fale de autonomia dos trabalhadores e gestão participativa, a palavra que mais se repete no discurso do CQT é o controle. A figura do gerente, do chefe, do supervisor é indispensável na implantação do controle e da padronização. “O gerente é o responsável tecnológico em sua área e, portanto, é o responsável pela padronização. [...] Ele deve, junto com seus subordinados, definir sua visão, estratégia e diretrizes” (CAMPOS, 1992b, p. 11). A função dos gerentes, chefes, supervisores, encarregados, se observarmos atentamente, continua sendo a de vigiar seus subordinados. A vigilância hierárquica é de fundamental importância dentro do CQT.

O supervisor deve estar continuamente ‘observando’ o trabalho de seus subordinados. Nesse contexto, ‘observar’ não é simplesmente ‘olhar’. Observar é estar atento à sequência do trabalho de cada um e verificar a sua conformidade com o padrão (*idem*, p. 79).

Foucault (1977), ao escrever sobre a vigilância hierárquica, afirma que a disciplina supõe um dispositivo que, por meio do jogo do olhar, obrigue o indivíduo a agir segundo aquilo que se espera dele. Dessa forma, no discurso do CQT, uma das funções do operador, além da obrigação de obedecer aos padrões na rotina, é também relatar sobre todas as anomalias que perceber, isso sem depender precisamente dos seus superiores hierárquicos.

Foucault (*idem*) mostra que a vigilância hierárquica permite também controlar os que estão encarregados do controle. Tantos os gerentes, chefes, supervisores, encarregados quantos seus subordinados são controlados pelo poder disciplinar. Como assevera Campos (1992b), é absolutamente necessário que todas as pessoas dentro da empresa pratiquem o controle da qualidade para garanti-la.

Esses são alguns exemplos de como a vigilância hierárquica está presente no CQT e de como ela é importante dentro desse sistema. Ainda em Foucault (*idem*), a vigilância hierárquica torna-se um operador econômico decisivo porque é, ao mesmo tempo, uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar. É diferente do que prega o CQT, os trabalhadores não seriam indivíduos autônomos dentro das empresas, mas, sim, totalmente dependentes e vigiados.

Quanto à sanção normalizadora, seu objetivo principal é atingir a normalização. Ora, o mais importante dentro do CQT é a padronização para eliminar aquilo que, na ótica da qualidade total, é inaceitável: o erro. E para isso, o CQT dispõe de artimanhas públicas e coletivas para motivar os trabalhadores, tais como premiações, recompensas, bônus materiais, dinheiros ou privilégios dentro da empresa. Por sua vez, as punições por aquilo que foge do uniforme no processo produtivo devem ser privadas e individuais. Como aconselha Brocka e Brocka (1995, p. 183), reprimir “em particular é uma regra sempre apropriada”. Tudo isso se enquadra no processo de gratificação-sanção do qual fala Foucault e que é fundamental no processo de treinamento e de correção. O importante no CQT é que todos se submetam ao mesmo modelo padronizado da qualidade.

Com relação ao exame, o trabalhador, no CQT, é constantemente examinado dentro das empresas. Dellaretti Filho (1996) ressalta que só se pode controlar aquilo que se mede. Para isso, inclui-se monitoramento, avaliação da execução das tarefas exercidas pelos trabalhadores, além de se dispor de questionários sobre pesquisas, gráficos para análise de resultados, indicadores de desempenho⁷. E tudo isso se enquadrando num campo documentário estatístico. Sobre essa questão, Foucault (1977) explica que os procedimentos de exame dentro da disciplina são acompanhados de acumulação documentária. Para o filósofo, o poder de escrita é constituído como peça essencial nas engrenagens da disciplina.

⁷ A esse respeito ver SEBRAE. *Preparando para a qualidade: questão de princípios*, módulo 2.

Esse procedimento caracteriza a aptidão de cada indivíduo, situa seu nível e capacidades e indica sua eventual utilidade.

O exame e o monitoramento constantes garantem uma análise do desempenho do indivíduo na execução do trabalho no tempo previsto. Afinal, na busca de um desempenho com excelência é importante, como destaca Delaretti Filho (1996), remover barreiras que impeçam o trabalhador de executar um bom trabalho. E como afirma Sashkin e Kiser (1994, p. 71), “avaliar os funcionários a fim de verificar-se de que eles estão ‘fazendo o trabalho certo’ ou pelo menos que façam o que a gerência quer”.

Por fim, de acordo com Foucault (1977), o exame reúne a cerimônia do poder e a forma de experiência, a demonstração de força e o estabelecimento da verdade. Ele constitui o indivíduo como objeto descritível e analisável. Permite também a medida de fenômenos globais, a descrição de grupos, a caracterização de fatos coletivos, a estimativa dos desvios entre si, sua distribuição numa população. Afinal, como coloca Brocka e Brocka (1995), para melhorar o desempenho do trabalhador é preciso uma percepção das capacidades e limitações de cada um. Como os próprios autores enfatizam, o maior recurso no mundo dos negócios são os empregados, e gerenciá-los demanda tempo de observação, experimentação, comparação e ação. O gerenciamento da qualidade é um processo controlável e não acidental, e isso demanda disciplina.

Considerações finais

Todas as técnicas de desenvolvimento humano proposto pelo discurso do CQT devem fazer com que os trabalhadores tenham satisfação, motivação pelo trabalho e orgulho de suas empresas. Mas, como esclarece Monteiro (1993), trata-se de uma intenção manipulativa, pois, na verdade, o que as organizações empresariais buscam, de fato, é a produtividade do trabalhador e não seu bem-estar.

O mais importante para as empresas que implantam o

CQT é saber se os trabalhadores estão exercendo suas atividades laborais seguindo os padrões rigorosos da qualidade. Ora, isso demonstra a sutileza do processo manipulativo do discurso do CQT. Como ressalta Monteiro (1993), as empresas reconhecem que existe uma elevação da produtividade por meio dos mecanismos de convívio social, ou seja, dos recursos utilizados pelo CQT.

Como o próprio Foucault (1986) demonstra, por mais que o discurso seja aparentemente pouca coisa, ele está diretamente ligado ao desejo e ao poder⁸. O filósofo demonstra, ainda, que o poder não é apenas negativo e repressivo, o que leva à sua permanência e aceitação. Ele permeia as relações, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, enfim, produz efeitos positivos. É nesse quadro que podemos pensar o discurso do CQT.

É importante lembrar que a concepção foucaultiana do poder não se resume a um poder exercido por alguém ou algo contra o outro. Trata-se de um jogo de relações de poder, uma máquina social que não está situada num lugar privilegiado ou exclusivo; ao contrário, se dissemina por toda estrutura social. O poder não é um objeto, uma coisa, mas uma relação.

A disciplina é um mecanismo do poder, uma técnica que fabrica indivíduos úteis e produtivos. Ela controla os corpos para fabricar indivíduos dóceis e submissos, corpos adestrados. O CQT, para atingir seus objetivos, utiliza dos recursos para o bom adestramento, tais como a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame. Para concluir nossas reflexões, resta afirmar que, na realidade, o que o CQT propõe, para além da autonomia do trabalhador e de sua valorização como pessoa, é adestrá-lo para melhor controlá-lo e servir-se dele dentro das empresas.

⁸A esse respeito ver FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*: aula inaugural no *collège de France*, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 14. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

Referências

- BROCKA, B.; BROCKA M. S. *Gerenciamento da Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CAMPOS, V. F. *TQC - Controle da qualidade total: (no estilo japonês)*. 4. ed. Belo Horizonte: EDG, 1992a.
- _____. *Qualidade total: padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992b.
- CATUNDA, R.; CERQUEIRA, E. P. N. (Colab.). *Times de trabalho autogeridos*. São Paulo: Pioneira, 1996 (Série qualidade Brasil, 6, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócio).
- DELLARETTI FILHO, O. *As sete ferramentas do planejamento da qualidade: (7FPQ)*. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 1996. 183 p. (Ferramentas da qualidade, 5. Coleção TQC - Gestão pela qualidade total).
- DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- EQUIPE GRIFO. *Iniciando os conceitos da qualidade total*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 61 p. (Qualidade Brasil, 1 ; Biblioteca pioneira de administração e negócios). Regs. 66857/66858: 6. ed. de 1998.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 11. ed. Petropolis: Vozes, 1977.
- _____. *Microfísica do poder*. 8. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1986.
- _____. *A ordem do discurso: aula inaugural no collége de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970*. 13. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

_____. *História da sexualidade I: a vontade do saber*. 11. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal. 1988.

GIL, A. de L. *Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade; gestão econômica da qualidade; sistema especialistas de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1992.

GUERRA, R. de S. Taylorismo e qualidade total: um mesmo modelo conceitual? *Faces*, Belo Horizonte: [s.n], v. 1, n. 1, p. 40-47, maio 2000.

MARQUES, J. C. A qualidade total e a contribuição de Maslow para a qualidade de vida nas organizações. *Psico*, Porto Alegre: [s.n], v. 25, n. 1, p. 137-156, jan./jun. 1994.

MONTEIRO, M. A. Qualidade total: conceito e contextualizações. *Sociais e Humanas*, Santa Maria: [s.n], v. 8, n. 3, p. 75-96, set./dez. 1993.

MORAES, A. S. de F. Educação permanente: a saída para o trabalhador na era da qualidade total. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília: [s.n], v. 77, n. 185, p. 33-51, jan./abr. 1996.

MORANDO, E. M. G. *Educação e disciplina*. Rio de Janeiro: Diadorim, 1995.

MOLLER, C. *Employeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1996 (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

PINTO, V. B. Informação: a chave para a qualidade total. *Ciência da Informação*, Brasília: [s.n], v. 22, n. 2, p. 133-137, maio/ago. 1993.

POGREBINSCHI, T. Foucault, para além do poder disciplinar e do biopoder. *Lua Nova*, São Paulo: [s.n], v. 1, n. 63, p. 179-201, 2004.

SEBRAE. *Preparando para a qualidade: questão de princípios*. Brasília: módulo 2, SEBRAE, 1995.

REVEL, J. *Michel Foucault: conceitos essenciais*. São Carlos: Claraluz, 2005.

SASHKIN, M.; KISER, K. J. *Gestão na qualidade total na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TOMEI, P. Trabalhadores descartáveis ou recicláveis? In: DAVE, I. E; VASCONCELOS, J. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 129-38.

WERKEMA, M. C. C. *As ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Industrial, 1995.

Worker's training in the Total Quality Control: a critical analysis based on Michael Foucault

Abstract

According to Foucault, the correct discipline requires a good training. A well trained individual is as much useful and productive as more submissive he or she becomes and vice and versa. In order to have successful training, we should use three instruments: hierarchical vigilance, normalization sanction and exam. In this sense, the aim of this text is to explicit the strategies used in the worker's training regarding the management system of the Total Quality Control (TQC), based on Foucault.

Keywords: Foucault; TQC; training.

Artigo recebido em: 31/3/9

Aprovado para publicação em: 17/4/9