

UMA CRÍTICA AO DISCURSO DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL, A PARTIR DO PENSAMENTO DE MAURÍCIO TRAGTENBERG

Rodrigo Guimarães Motta ¹
Maria Amélia Jundurian Corá²

RESUMO

Este artigo se propõe a analisar a gestão da qualidade total, partindo dos estudos críticos, em particular, pela abordagem de Maurício Tragtenberg, em seu livro *Burocracia e Ideologia* (1977). Para tal estudo, foram adotados os três parâmetros de um estudo crítico da administração (ECA), segundo Davel e Alcadipani (2003): possuir uma visão desnaturalizada da administração, ter sua intenção desvinculada da performance e intenção emancipatória. A primeira parte do artigo tem como fundamentação teórica os estudos críticos da administração, seguida de um enfoque na obra de Tragtenberg, em destaque *Burocracia e Ideologia*, e, para fazer o contraponto teórico, será utilizada a gestão da qualidade total, como dinâmica oposta ao proposto pelos estudos críticos. A metodologia adotada no trabalho foi a realização de um grupo focal, no qual se empregou como estímulo a exibição de trechos de filmes, a fim de permitir uma projeção do trabalho nas cenas apresentadas. E, finalmente, efetuou-se a análise dos resultados obtidos na discussão com o grupo focal, considerando três categorias: foco na eficiência e nos resultados, domínio da burocracia sobre o trabalhador e realização de atividades pré-definidas e padronizadas.

Palavras-Chave: Estudos Críticos em Administração; Maurício Tragtenberg; Gestão da Qualidade Total; Vendas.

UNA CRÍTICA A LA DISCUSIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL, DESDE EL PENSAMIENTO DE MAURICIO TRAGTENBERG

1 Mestre e doutorando em Administração e Planejamento pela PUC-SP. Graduação em Administração Pública pela EAESP/FGV, pós-graduação em Administração com ênfase em marketing pela FAE/CDE-PR, em Filosofia e em Sociologia pela UNESA, História militar pela Unisul, MBA com área de concentração em Varejo pela FEA/USP.

2 Doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP, graduada e mestre em Administração pela mesma Universidade. Atualmente é professora do Departamento de Administração da Universidade Federal de Alagoas – Campus Arapiraca.

RESUMEN

Este artículo se propone analizar la Gestión de Calidad Total a partir de estudios críticos, particularmente a través del abordaje de Mauricio Tragtenberg y su libro *Burocracia e Ideologia* (1977). Para este estudio se han seguido los tres parámetros de un Estudio Crítico de la Administración (ECA): poseer una visión desnaturalizada de la administración, tener su intención desvinculada de la performance e intención emancipadora. El artículo se estructura teóricamente presentando los Estudios Críticos de la Administración, continuando con un enfoque en *Burocracia e Ideologia*, la destacada obra de Tragtenberg. Para realizar el contrapunto teórico se ha utilizado la Gestión de Calidad Total, en tanto dinámica opuesta, frente a la de los Estudios Críticos. La metodología adoptada en el trabajo ha sido la realización de un focus group con el estímulo de trechos de películas que permitan una proyección del trabajo de acuerdo con la secuencia seleccionada. Y finalmente, se realiza el análisis del focus group considerando tres categorías: enfoque en la eficiencia y en los resultados; dominio de la burocracia sobre el trabajador y realización de actividades pre definidas y estandarizadas.

Palabras clave: Estudios Críticos en Administración; Mauricio Tragtenberg; Gestión de Calidad Total; Ventas.

A CRITICISM TO THE DISCUSSION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT, FROM THE THINKING OF MAURICIO TRAGTENBERG

ABSTRACT

This article intends to analyze total quality management, starting from the critical studies, particularly from Maurício Tragtenberg's approach described in his book *Burocracia e Ideologia* (1977). For this study, three parameters from a critical management study were taken into consideration here, according to Davel and Alcadipani (2003), were adopted: to possess a denatured view on management, to have intention detached from performance, and emancipatory intention. The first part of the article has as theoretical foundation the critical studies of the administration, followed by a focus on the work of Tragtenberg, emphasizing *Burocracia e Ideologia*, and to make the theoretical counterpoint, will be used the total quality management as a dynamic opposed to proposed by the critical studies. The methodology adopted in the work was the realization of a focus group, in which the exhibition of film clips was used as a stimulus to allow a projection of the work in the presented scenes. Finally, we analyzed the results obtained in the discussion with the focus group, considering three categories: focus on efficiency and results, mastery of the bureaucracy over the worker and performance of pre-defined and standardized activities.

Keywords: Critical Management Studies; Maurício Tragtenberg; Total Quality Management; Sales.

INTRODUÇÃO:

Os estudos críticos em administração ganharam espaço e interesse na academia, a partir da década de 1980, constituindo-se em área temática na Academy of Management, desde o início dos anos 2000, conforme colocado por Davel e Alcadipani (2003). O Brasil possui uma tradição própria nesse setor de estudo, independentemente das pesquisas realizadas nos Estados Unidos e na Europa, tendo, entre os primeiros acadêmicos a se dedicar ao tema, Guerreiro Ramos, nas décadas compreendidas entre 1950 e 1980; Maurício Tragtenberg e Fernando Prestes Motta, entre as décadas de 1970 e 1990. Estudos críticos continuam a ser desenvolvidos no Brasil, por novos pesquisadores que utilizam, como ponto de partida, tanto as perspectivas americanas e europeias quanto as nacionais, para elaborar seus próprios trabalhos, como Ana Paula Paes de Paula e Rafael Alcadipani, a partir da década de 2000.

Para realização de análise crítica acerca de tais estudos, os autores deste artigo elegeram a gestão da qualidade total, uma abordagem da escola tradicional de administração, que surgiu na década de 1930, com Walter Shewhart, e que depois se expandiu com estudos de acadêmicos em todo o mundo, principalmente nos Estados Unidos, com William Deming e Joseph Juran, que escreveram suas principais obras na década de 1980, e no Japão, com Kaoru Ishikawa. No Brasil, incentivada pela iniciativa pública e privada, e contando com organizações como a Fundação Nacional da Qualidade, a gestão da qualidade total também está consolidada nas organizações e na academia como sendo uma teoria e uma prática necessárias para o desenvolvimento da competitividade organizacional.

Assim, este artigo se propõe a analisar uma das teorias das organizações, partindo das referências propostas pelos estudos críticos dos pensadores brasileiros e, em particular, pela abordagem de Maurício Tragtenberg, na análise apresentada em seu livro *Burocracia e Ideologia* (1977), originalmente sua tese de doutorado. Uma vez que Tragtenberg, no livro citado, realizou

uma reflexão sobre as teorias da administração científica representadas por Taylor e Fayol, a Escola de Relações Humanas, de Mayo, e a sociologia das organizações, de Weber, impôs-se a necessidade de ampliar essa reflexão com base na gestão da qualidade total, por sua relevância dentro da administração, nas últimas décadas, e por seu discurso dominante, no qual “a qualidade se converte, assim, em uma meta compartilhada, que todos dizem buscar. Inclusive aqueles que se sentem desconfortáveis com o termo não podem se livrar dele, vendo-se obrigados a empregá-lo para coroar suas propostas, seja lá quais forem” (ENGUIITA, 2015, p. 95).

A partir desse contexto, são estabelecidos três parâmetros para a identificação de um trabalho como sendo um estudo crítico da administração (ECA), que são, segundo Davel e Alcadipani (2003), possuir uma visão desnaturalizada da administração, ter sua intenção desvinculada da performance e intenção emancipatória.

A primeira parte do artigo tem como fundamentação teórica os estudos críticos da administração, seguida de um enfoque na obra de Tragtenberg, em destaque Burocracia e Ideologia, e, para fazer o contraponto teórico, será utilizada a gestão da qualidade total como dinâmica oposta ao proposto pelos estudos críticos. A segunda parte apresentará a metodologia abordada no trabalho, a realização de um grupo focal, no qual se empregou como estímulo a exibição de trechos de filmes, a fim de permitir uma projeção do trabalho nas cenas apresentadas. E, finalmente, efetuou-se a análise dos resultados obtidos na discussão com o grupo focal, considerando três categorias: foco na eficiência e nos resultados, domínio da burocracia sobre o trabalhador e realização de atividades pré-definidas e padronizadas.

OS ESTUDOS CRÍTICOS DA ADMINISTRAÇÃO

A mais recorrente motivação para os estudos na administração é a busca de teorias e técnicas que contribuam para o aumento da eficiência, pois se acredita que isso permite o aumento da receita e da rentabilidade nas organizações. Como descrito por Martins e Martins (2012, p. 2), “por longos anos, parece não haver produção alguma na administração que vá além do estudo da técnica e da disseminação da ideologia dos processos de produção capitalistas, restringindo os estudos organizacionais às técnicas de produtividade”.

A teoria da administração, em suas diferentes ramificações e expressões, dedica-se a elaborar alternativas de como tornar as empresas mais eficientes e mais rentáveis, especificamente ao que se chamou de administração científica, desde o final do século XIX e início do século XX, com Taylor e Fayol, seguidos por aqueles que desenvolveram a Escola de Relações Humanas, como Mayo, passando pelos que pensaram a qualidade total, a partir da década de 1930, como Shewhart, Deming e Juran, e os teóricos do marketing e da estratégia, cujo autor mais citado é Porter.

Segundo Martins e Martins (2012), desde a década de 1970, e com mais intensidade a partir da década de 1990, pensadores vão questionar essa linha de raciocínio majoritária dentro da administração. Com formações e perspectivas distintas, esses autores vão se perguntar qual o impacto que a execução das teorias que prevalecem no campo administrativo causa no trabalhador que atua nas organizações.

Foi na década de 1970 que essa crítica, de acordo com Paula, Maranhão e Barros (2009, p. 395), começou a ser feita “por estudiosos das organizações, inspirados pelo pensamento marxista e pela sociologia do trabalho”, embasados nos textos de Alvesson e Willmott (1992) e de Fournier e Grey (2000), determinando parâmetros para definir o que é considerado um trabalho crítico da teoria da administração.

Retomando os três parâmetros que demarcam os estudos críticos adotados por Davel e Alcadipani (2003), a visão desnaturalizada da administração é um contraponto às teorias dominantes da administração, que consideram a forma como as organizações se estabelecem, e as relações que existem dentro delas, como sendo formas naturais. A visão desnaturalizada entende que tanto as organizações como as relações estabelecidas foram criadas a partir de uma lógica de dominação, na qual o conflito de visões opostas se fez presente em seu desenvolvimento. Logo, segundo Davel e Alcadipani (2003, p. 75), “os estudos críticos em administração consideram a organização como uma construção sócio-histórica, tornando-se importante compreender como as organizações são formadas, consolidadas e transformadas no interior e no exterior”. Já a intenção desvinculada da performance significa que um ECA

não está preocupado em estudar maneiras de incrementar os resultados das organizações, mesmo sob uma perspectiva de receita, rentabilidade ou eficiência de processos, que são o foco dos estudos convencionais de administração. A ênfase está na busca por soluções para emancipar as pessoas. Quanto à intenção emancipatória, ela busca permitir que os indivíduos questionem as práticas a que estão subordinados dentro das organizações e, se são opressivas ou inibem seu desenvolvimento, que isso seja demonstrado e tratado.

Percebe-se, pelos parâmetros acima, que os ECAs buscam inserir no contexto organizacional uma visão democrática que incentive a autonomia, a liberdade e a reflexão, em oposição ao determinismo que prevalece na teoria tradicional, com ênfase no desempenho, desconsiderando o ponto de vista daqueles que estão inseridos dentro da organização e o potencial sofrimento associado à busca do atingimento de metas e de maior eficiência, sem levar em conta o indivíduo, suas características, medos, sonhos e pontos de vista. Ao analisar as críticas feitas, e que se encaixam em tais parâmetros, constata-se, como colocado por Paula, Maranhão e Barros (2009, p. 394), que “o pluralismo do movimento critical management studies é, de fato, uma característica marcante do mesmo, pois em nossa pesquisa pudemos averiguar a diversidade de streams nas conferências bianuais, bem como a multiplicidade de abordagens epistemológicas na produção intelectual de seus participantes”. Davel e Alcadipani (2003) vão destacar três corpos teóricos na elaboração dos ECAs: os modernistas, representados pelos marxistas e pelos pensadores da Escola de Frankfurt; os pós-analíticos que, segundo os autores, representam diversas correntes contemporâneas, como o pós-modernismo e o pós-estruturalismo, e o feminismo, conforme abordado por Paula, Maranhão e Barros (2009).

Por afinidade e foco, a crítica que foi realizada neste artigo elegeu um dos autores nacionais de maior destaque, Maurício Tragtenberg, como referencial para o questionamento efetuado. Dessa forma, cabe uma sucinta apresentação desse pensador.

TRAGTENBERG E A BUROCRACIA E IDEOLOGIA

Neto de judeus ucranianos, Maurício Tragtenberg nasceu no Rio Grande do Sul. Machado e Valverde (2016) relatam que, durante a infância e adolescência, seja em seu estado natal ou em São Paulo, não cursou a escola de forma regular, mas participou de discussões nas ruas com representantes dos movimentos operários e sindicais. Lia muito, de forma desordenada a princípio, até se aproximar da família Abramo, que o apresentou a textos socialistas. Entre discussões, leituras, atuações nos movimentos sindicais e partidários (foi expulso do PCB, o que prenunciava as críticas que faria em sua obra dedicada à burocracia, comprometendo a experiência comunista), seguiu seus estudos de forma pouco ortodoxa, conforme ele mesmo apresentou em seu memorial:

Apesar de uma “formação” não convencional e de uma trajetória pós-graduada não convencional, também acredita o candidato ter conseguido acumular um mínimo de “capital cultural” para lidar com o ensino e pesquisa acadêmicos e manter uma atividade extra-acadêmica dirigida aos trabalhadores através de uma coluna sindical na imprensa diária paulista. (TRAGTENBERG, 1991, p. 79).

Tragtenberg se graduou em História, na USP, em 1960. Iniciou sua vida profissional nas carreiras de jornalista e professor, inicialmente, de ensino fundamental, depois, de ensino superior, ainda que prejudicadas pela perseguição do regime militar que se iniciava no Brasil. Foi primeiramente na PUC-SP, depois na EAESP-FGV e, finalmente, na Unicamp que encontrou guarida e pôde dar prosseguimento à sua trajetória acadêmica, obtendo o doutorado em Ciências Sociais na USP, em 1973. Sua tese foi publicada posteriormente em forma de livro, com o título *Burocracia e Ideologia*.

[...]o ano de 1964 não existiu enquanto produção intelectual. Foi a época em que tive um esgotamento nervoso e fiquei internado no Instituto Aché durante 90 dias. Porém isso me fora muito útil, pois, se eu fora demitido dos cargos docentes, através do AI de 1964, a 09.10.64, pude observar e analisar o poder médico num hospital psiquiátrico tradicional e burocratização da prática médica. Isso ampliou minha visão de poder e burocracia nas instituições, que se iniciara quando escriturário no Departamento das Águas. Mais do que isso, solicitei livros à minha mulher, pude lê-los com a aquiescência médica e durante esses 90 dias estruturei as linhas gerais da minha tese de doutorado, o que defenderia na área de Política da USP, *Burocracia e Ideologia*. (TRAGTENBERG, 1991, p. 85).

Segundo Machado e Valverde (2016, p. 41), “Maurício foi um intelectual descolonizado. Sua formação de autodidata lhe deu forte característica de não se curvar aos modismos, europeus ou caboclos, muito menos de entrar em igrejazinhas e seitas acadêmicas, que aparecem e somem como vieram”. Escreveu sobre administração, educação, literatura, sociologia, vida acadêmica, entre outros temas. Em todos os seus escritos, manteve o viés crítico e desafiador. Sua formação heterodoxa, fundamentada no marxismo, na política e na sociologia, fez com que Tragtenberg desde seu primeiro livro construísse um pensamento original. Prestes Motta (2001, p. 64) o descreveu como “não apenas um grande sociólogo, mas também um dos fundadores mundiais da teoria crítica das organizações, hoje um campo prolífero em vários países”. Faleceu precocemente, em 1998, então professor da PUC-SP, o que não o impediu de ser ainda um dos autores mais referenciados nos ECAs brasileiros até os dias atuais.

Em *Burocracia e Ideologia* (1977), o autor faz análise da burocracia como classe e como elemento de dominação. A obra se inicia com uma análise do modo de produção asiático. Ele, primeiramente, conceitua burocracia a partir da abordagem hegeliana e demonstra que desde suas primeiras manifestações, nas sociedades asiáticas da antiguidade até os tempos recentes, a burocracia exerce seu papel de dominância e de exploração das classes trabalhadoras em prol do detentor do poder político, um déspota nessas sociedades. Nas sociedades, como a chinesa, a egípcia, indiana e a russa, o Estado é o principal proprietário das terras. Com a cobrança de impostos, que representam a extração de mais-valia das aldeias, o déspota pode contratar uma burocracia que não somente o auxilia na cobrança dos impostos, como também na realização de obras públicas.

Com o decorrer do tempo, a burocracia passa a ser uma classe independente, responsável pela manutenção e prosperidade do regime despótico e com interesses próprios. Seu desenvolvimento é feito através do ethos burocrático, em que predominam o formalismo,

a boa formação e a racionalidade, cujos representantes, por excelência, são os mandarins chineses.

No século XX, ainda que durante o comunismo, as organizações produtivas eram controladas pelo Estado, logo, o mesmo corpo burocrático estendia sua dominação ao Estado e às empresas; com o desenvolvimento do capitalismo no Ocidente, a burocratização, como forma de controle e desenvolvimento, migra do Estado para a organização privada. Após a segunda Revolução Industrial, segundo Mason (2017, p. 135), “Por todo o mundo desenvolvido, o novo paradigma técnico-econômico era claro, mesmo que cada país tivesse sua própria versão dele. A produção em massa padronizada – com salários altos o bastante para impulsionar o consumo do que as fábricas produziam – expandiu-se por toda a sociedade”. Para alavancar esse novo modelo econômico, surgem, no início do século XX, os primeiros teóricos da administração.

Para Tragtenberg (1977, p. 71),

[...]a grande empresa por suas dimensões e influência monopolística no mercado permite planejamento a longo prazo da produção... a grande divisão do trabalho entre os que pensam e os que executam se realiza na grande empresa. Aqueles fixam o progresso da produção, descrevem os cargos, fixam funções, estudam métodos de administração e normas de trabalho.

Prestes Motta (1985) contribui para a compreensão trazida por Tragtenberg ao referir-se à transformação sofrida pelas organizações, a partir de relações de poder, de controle e de alienação legitimadas pela divisão entre dirigentes e dirigidos, atribuindo funções estratégicas separadas, de acordo com a lógica e as necessidades da sociedade burocrática.

O primeiro pensador da administração científica criticado por Tragtenberg foi Frederick Winslow Taylor que, a partir de estudos de tempos e movimentos, define padrões que devem ser obtidos em cada uma das etapas da produção pelos trabalhadores. O foco dessa abordagem está na forma como as tarefas são realizadas e não no porquê. Para

Tragtenberg (1977, p. 72), Taylor estabeleceu que “os que executam devem ajustar-se aos cargos descritos e às normas de desempenho. Aí, a capacidade do operário tem um valor secundário, o essencial é a tarefa de planejamento. A especialização extrema do operário, no esquema de Taylor, torna supérflua sua qualificação”. Portanto, a burocracia, a partir da premissa taylorista, legitima seu papel de dominação sobre a massa de trabalhadores.

É muito importante salientar que o papel das organizações burocráticas não é apenas produzir bens, capital, serviços, pessoas, nem mesmo ideias e imagens. O papel social das organizações burocráticas também não se detém a reproduzir a mão de obra, ou a força de trabalho, por meio do salário que garante sua sobrevivência. O papel das organizações burocráticas vai além mesmo da reprodução das desigualdades sociais e culturais. O papel das organizações burocráticas se manifesta concretamente no exercício do controle social que se torna possível pelas relações de poder, que são sempre relações entre desiguais. (PRESTES MOTTA, p. 44, 1985).

Na abordagem crítica trazida por Tragtenberg e reiterada por Prestes Motta, a adoção de um modelo burocrático de organizações e, conseqüentemente de sociedade, é uma escolha ideológica de reprodução do controle e de dominação, enfraquecendo a função social do trabalhador, na medida em que ele mesmo se aliena do seu papel no processo produtivo.

Outro pensador da administração científica, Fayol, inspirado na lógica militar, complementa a teoria de Taylor, enfatizando a unidade do comando, sustentado por hierarquia e disciplina rígidas, em que o papel do burocrata era prever, organizar, comandar e controlar os trabalhadores a ele subordinados. É nesse modelo, segundo Tragtenberg, que surge a alienação do trabalho, passando, agora, a ser definido por um enunciado de regras e tarefas. Isso gera insatisfação pela mediocridade das atribuições assumidas e, também, em razão dos menores salários, perante a falta de especialização nas áreas determinadas, tão necessária para a realização das atividades.

Como resposta à organização sindical das classes trabalhadoras, que passam a buscar melhores condições de trabalho, a burocracia elegerá, na década de 1920, a Escola de Relações Humanas, representada por Elton Mayo, como alternativa ao conflito. Outrossim, Mayo reforça ainda mais a burocracia, legitimando-a como uma elite administrativa

dominante, e, através da psicologia, procura estabelecer a harmonia administrativa, utilizando estímulos variados, tais como maior tempo de descanso e alguns símbolos de prestígio para reduzir a tensão existente nas organizações.

Prestes Motta (1985) aponta que a hierarquia burocrática se sustenta na divisão entre os que planejam e os que executam, entre os dirigentes e os dirigidos, percebendo-se nessa dinâmica uma reprodução do capital, que segue a mesma ordem, a fim de criar uma divisão do trabalho e da hierarquia como determinantes da estratégia capitalista.

Finalmente, Tragtenberg apresenta Weber, contextualizando a obra do pensador no período histórico em que viveu, a segunda metade do século XIX e o início do século XX, no qual a Alemanha passou por acelerado processo de industrialização, conduzido pela burocracia, tanto no âmbito do Estado como no das organizações. Weber (1944) que, junto com Durkheim e Marx, é considerado um dos fundadores da Sociologia, escreveu que o objeto de estudo dessa área é a ação social, propondo-se a estudá-la, ainda que, para melhor entendimento da realidade social, seja necessária a elaboração de tipos ideais que, se não existem de fato, representam um conjunto significativo da população. Em função do avanço do capitalismo, a burocracia, que domina o Estado e as organizações, incentiva a racionalização: “racionalizar o trabalho significa aumentar a mais-valia, isto é, a mais-valia que se obtém com a intensificação do trabalho” (PRESTES MOTTA, 1985, p. 21).

Para Moraes, Maestro Filho e Dias (2003, p. 66):

Weber entendia a burocracia como um tipo de poder, igualada à organização, considerada como um sistema racional onde a divisão do trabalho se processa racionalmente em função dos fins propostos, no qual predomina a ação racional burocrática que demanda coerência da relação entre meios e fins (objetivos estabelecidos). Além disso, ele entendia que a burocracia implicava predomínio do formalismo, da existência de normas escritas, da estrutura hierárquica, da divisão horizontal e vertical do trabalho e finalmente, da impessoalidade do recrutamento de pessoal.

Tragtenberg insiste em que Weber não pode ser culpado pela burocracia exercer um papel opressor e alienante, que ele não foi seu ideólogo e, sim, o primeiro a descrevê-la a partir de uma perspectiva sociológica.

Crítico implacável da burocracia e da sua dominação, causadora de alienação, sofrimento e vida sem autonomia, Tragtenberg, em seu primeiro livro, demonstra como a teoria da administração foi construída de forma a legitimar e fortalecer a posição dos burocratas. E utiliza o pensamento sociológico, em especial de Marx e Weber, para tanto. Como escreveu,

[...]a teoria da administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais. Apresenta seus enunciados parciais (restritos a um momento dado do processo capitalista de produção) tornando absolutas as formas hierárquicas de burocracia de empresa capitalista ou coletivista burocrática onde capital é encarado como bem de produção, inerente ao processo produtivo, trabalho complemento do capital, a maximização do lucro objetivo da empresa, burocracia hierárquica, expressão natural da divisão do trabalho. A teoria geral da administração dissimula a historicidade de suas categorias que são inteligíveis num modo de produção historicamente delimitado, são como expressão abstrata de relações sociais concretas, fundadas na apropriação privada dos meios de produção, que permitem a conversão do negro em escravo, a emergência do príncipe no pré-capitalismo, do burguês após a revolução comercial, do cidadão na revolução francesa e do quadro no burocratismo soviético. (TRAGTENBERG, 1977, p. 216).

Parte-se, então, da compreensão de que as teorias que suportam o campo da administração são frutos de contextos históricos demarcados, nos quais faz sentido a incorporação ideológica de uma sociedade de organização em que essas teorias têm papéis de controle e dominação, fazendo o trabalhador criar uma relação de dependência e alienação, a fim de que se possa garantir a ordem e a manutenção de uma sociedade capitalista para produzir e consumir cada vez mais.

A alternativa trazida por Tragtenberg, a desconstrução desse modelo de administração social-ideológico da burocracia, seria a autogestão, com base na qual o autor defende a organização como um todo, feita por representações. Sendo assim, as decisões devem ser tomadas a partir da discussão das bases até chegar aos níveis hierárquicos superiores,

constituindo organismos de deliberação que venham a expressar o pensamento e o interesse coletivo. [1]

É a partir da crítica à burocracia e às teorias da administração, realizada por Tragtenberg em *Burocracia e Ideologia*, combinada com a pesquisa efetuada, que será analisada uma das melhores práticas consolidadas na teoria convencional da administração, a GQT. Especificamente, a pesquisa efetuada irá abordar três características apontadas no livro e como elas se manifestam na GQT: a realização de atividades pré-definidas e padronizadas, abordadas quando o autor fala sobre a administração científica, em especial dos estudos de Taylor; o domínio da burocracia e o impacto que isso causa aos trabalhadores, que se encontra descrito, principalmente, quando Tragtenberg analisa a obra de Weber; e o foco na eficiência e nos resultados, que todos os autores da Teoria de Administração estudados no livro, Taylor, Fayol e Mayo, privilegiam em sua abordagem e que, também, é o objetivo final da burocracia, tal como a descreveu Weber.

A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Após a segunda Revolução Industrial, que ocorreu no final do século XIX e início do século XX, a partir da década de 1930, as indústrias passaram a ser desafiadas a entregar produtos com qualidade superior e padronizada, de forma a atender as expectativas dos consumidores, sempre que adquirissem seus produtos. O primeiro a desenvolver uma metodologia de controle da qualidade, embasada em análises quantitativas, foi Shewhart (1931), nos Estados Unidos, cujos discípulos, Deming (1982) e Juran (1980), promoveram o controle da qualidade pelo país, através de livros, palestras e treinamentos.

Enquanto a administração científica e seus estudos de tempos e movimentos buscava o tempo máximo dos operários, o controle da qualidade total enfoca os tempos ótimos, em que as metas de produção são cumpridas, os produtos saem das linhas de produção atendendo os padrões pré-estabelecidos e com o mínimo de desperdício possível. Para que isso seja possível, os processos produtivos são analisados, parâmetros ótimos são estabelecidos e, em

seguida, manuais são escritos, descrevendo os detalhes, para que os trabalhadores dos diferentes turnos de produção e estabelecimento fabris possam aplicar o que foi definido. O acompanhamento do atingimento dos padrões estabelecidos é feito com a utilização de ferramentas estatísticas, que acompanham o atingimento das metas produtivas e a redução das perdas.

Com a vitória dos Estados Unidos na II Guerra Mundial, o país, através de investimentos, reconstrói as economias arruinadas pelo conflito e exporta as melhores práticas de gestão administrativa. Uma delas é a qualidade total, e Deming e Juran vão até o Japão realizar palestras sobre os seus estudos e trabalhos acerca do tema. Os japoneses reconhecem a utilidade da proposta, quanto ao aumento da receita, rentabilidade e eficiência da empresa, e adotam o modelo em suas organizações.

Ainda que o conceito de GQT, em que a qualidade total deixa de ser uma ferramenta de controle das linhas produtivas e passa a ser uma ferramenta de gestão com a qual a burocracia busca a máxima eficiência em todos os departamentos, como o financeiro, logístico e de vendas, é no Japão, a partir dos seus estudiosos do tema, como Ishikawa (1985), que a GQT se consolida e assume sua função de contribuir com o aumento de eficiência e produtividade das organizações. Segundo Besterfield (2003, p. 1), a GQT pode ser definida como “uma filosofia e um conjunto de princípios norteadores que representam o alicerce de uma organização em permanente aprimoramento. É a aplicação de métodos quantitativos e recursos humanos para melhorar todos os processos da organização e atender as necessidades dos clientes hoje e no futuro”. Para essa pesquisa, foi eleito o departamento de vendas como aquele a ser estudado a partir da GQT.

No Brasil, a GQT chega, tanto incentivada pela burocracia estatal, que buscava tornar as organizações brasileiras mais eficientes para competir no mercado global, quanto através de indústrias multinacionais, que importavam o conceito de suas matrizes, até as indústrias nacionais que realizavam visitas técnicas a outros mercados, como os Estados Unidos e o Japão. Organizações da sociedade civil foram constituídas para promover o desenvolvimento

da GQT, sendo que a mais conhecida delas, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que completou 25 anos em 2016, além de oferecer cursos, instituiu o prêmio nacional da qualidade, que reconhece as empresas mais comprometidas com a implementação da GQT (FERNANDES, 2011).

Pelo histórico e pela descrição feita da GQT, fica claro que sua abordagem é alinhada com a linha mainstream e majoritária da teoria da administração, que busca melhorar os resultados e a eficiência das organizações e que utiliza a burocracia das empresas para impor os conceitos previamente estipulados aos trabalhadores. Davel e Alcadipani já mencionaram esse papel da GQT (2003, p. 78): “no que se refere à temática da ideologia, as pesquisas tendem, globalmente, a enfatizar de que maneira a burocracia flexível, as teorias pós-fordistas, os meios de comunicação, a qualidade total, a reengenharia e as novas tecnologias constituem-se em mecanismos ideológicos e de controle no âmbito da organização”. Faria e Oliveira (1999, p. 9) concordam ao afirmar:

A qualidade total trabalha o recalçamento, pois cria um lugar simbólico-imaginário conveniente à sua ideologia, em que o indivíduo pode, sem culpa, ignorar suas impossibilidades. A dominação psicossocial que se encontra por debaixo dos programas de qualidade cria as condições para que o indivíduo confie, idealize e comprometa-se com a organização.

O artigo se propõe a uma reflexão sobre a GQT, utilizando o pensamento de Tragtenberg, ao examinar os primeiros pensadores da teoria de administração. Além da reflexão, tendo como base a teoria, os autores do artigo também realizaram uma pesquisa de campo para demonstrar como a GQT é utilizada pela burocracia como ferramenta de dominação e alienação do trabalhador, que será descrita a seguir.

METODOLOGIA

Este é um estudo qualitativo, cujo objetivo é compreender qual o impacto da GQT na perspectiva dos trabalhadores que são inseridos dentro desse tipo de programa. Para realizar a crítica, foram selecionados trabalhadores que participaram de um programa de GQT, dentro da área de vendas e merchandising de uma indústria de bens de consumo, líder do segmento na categoria “bebidas”, com faturamento superior a cem milhões de reais por ano. Foi constituída uma amostra intencional de sete trabalhadores, com diferentes cargos dentro da área de vendas, que tivessem, como pré-requisito, participado de um programa de GQT um ano, ao menos. O Quadro 1 fornece mais detalhes da amostra selecionada.

Quadro 1: Amostra de trabalhadores

	Entrevistados	Tempo de experiência em GQT
E1	Promotor líder de <i>merchandising</i>	3 anos
E2	Gerente de vendas e <i>merchandising</i>	6 anos
E3	Promotor líder de <i>merchandising</i>	3 anos
E4	Promotor líder de <i>merchandising</i>	3 anos
E5	Promotor líder de <i>merchandising</i>	6 anos
E6	Promotor líder de <i>merchandising</i>	3 anos
E7	Promotor líder de <i>merchandising</i>	2 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Para compreender como o discurso da GQT impactou a percepção e realização do trabalho, foram selecionadas três dimensões críticas extraídas do livro de Tragtenberg, Burocracia e Ideologia: a realização de atividades pré-definidas e padronizadas, o domínio da burocracia sobre o trabalhador e o foco no resultado e na eficiência.

A metodologia da pesquisa foi a de grupo focal, que segundo Carey (2007, p. 226), é “uma sessão em grupo semiestruturada, moderada por um líder, realizada em um local

informal, com o propósito de coletar informações sobre um determinado tópico". No grupo focal, os participantes eram instigados a expor suas percepções acerca das identificações experimentadas com as cenas exibidas e o seu cotidiano de trabalho no programa de GQT.

Para aproximar os participantes das questões-alvo e da sua rotina de trabalho dentro do programa de GQT, sem que fossem tomadas como conotação abstrata, eles foram expostos em grupo a trechos de três filmes, cada um dos quais se referindo a uma das dimensões selecionadas.

A proposta de usar filmes como fator instigante advém do fato de o cinema promover um "fenômeno espantoso em que a ilusão da realidade é inseparável da consciência realmente de que ela é uma ilusão, sem que, no entanto, essa consciência destrua o sentido de realidade" (MORIN, 1977, p. 17). Assim, o filme dispõe da capacidade de fazer com que os indivíduos reconheçam seus próprios gestos, ritos, signos, proporcionando uma leitura da realidade, a partir das personagens, e colabora para que o diálogo aconteça de forma mais efetiva.

O uso de cinema é tratado por Morin (1977, p. 65) como "uma maravilha antropológica, devido, precisamente, a essa sua adequação para projetar como espetáculo uma imagem apercebida como reflexo exato da vida real".

Os três filmes selecionados foram:

- Senhor Estagiário (2015) - realização de atividades pré-definidas e padronizadas;
- Os Incríveis (2004) - domínio da burocracia sobre o trabalhador; e
- Amor sem Escalas (2009) - foco no resultado e na eficiência.

Sob a supervisão do líder, os participantes puderam dar sua opinião e interagir no grupo, a fim de analisar criticamente como essas questões afetam seu trabalho e o quanto foram impactados pelo programa de GQT. Aqui, foi possível verificar uma das vantagens da técnica de grupo focal, pois ao contrário de ferramentas, como questionários, em que não é

possível a interação entre os participantes, nesse tipo de grupo a compreensão da situação como um todo é revelada pela interação dos participantes. Os depoimentos e as discussões resultantes foram filmados para análise posterior.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O grupo focal teve a duração de três horas e foi mediado por um dos autores do artigo. Para esse trabalho, foram consideradas três categorias para análise da fala dos participantes do grupo: foco na eficiência e nos resultados, domínio da burocracia sobre o trabalhador e realização de atividades pré-definidas e padronizadas.

FOCO NA EFICIÊNCIA E NOS RESULTADOS

A primeira cena apresentada aos participantes da pesquisa foi extraída do filme *Amor sem Escalas*, lançado em 2009, que tem como foco a eficiência e o resultado, ambos criticados na obra de Tragtenberg.

No filme, George Clooney é Ryan Bingham, um especialista em demitir pessoas. A empresa em que ele trabalha é contratada por outras organizações para realizar as demissões necessárias. Bingham passa a maior parte do tempo viajando através dos Estados Unidos demitindo pessoas. Tudo isso vai mudar quando seu chefe contrata uma jovem para redesenhar a metodologia de trabalho.

Na cena escolhida para o grupo focal, Bingham visita inúmeras empresas e, em todas elas, o protagonista efetua as demissões para as quais foi contratado. As reações das pessoas variam, mas todas demonstram muito sofrimento e outros sentimentos negativos com a perda do emprego. Seu foco no resultado é total e ele contorna as objeções com um discurso ensaiado e persuasivo. Tudo é feito com muita eficiência, inclusive as atividades que ocorrem desde seu deslocamento entre uma demissão e outra, até os trâmites pelos quais ele passa em aeroportos, concessionárias de veículos e hotéis.

Quando perguntado ao grupo o que cada um achou da cena selecionada, a primeira fala referiu-se à busca pela resposta sobre os motivos da demissão; para E4 "as pessoas procuram o motivo, pois trabalhavam bem e não sabiam o porquê delas terem sido demitidas, e com isso elas estavam se culpando"; nessa mesma perspectiva, o E1 complementou "descobrir onde estava o erro", e ambos concordaram que a demissão não tem culpados e que, dependendo da interpretação, pode se transformar em uma oportunidade de crescimento.

O E2 faz uma analogia entre as empresas e uma fortaleza, "para a pessoa que está empregada é difícil ser demitida por uma pessoa que ela nem conhece; eu vi que gerou uma dúvida, nem conheço esse cara que está me demitindo, o cara entra aqui como um oficial, sem motivo, e demite, pois ele nem mais vai ver esse cara".

No caso, considerando a abordagem adotada por Tragtenberg, os funcionários ainda possuem alto vínculo com a instituição, dessa forma, ser demitido tem relação com derrota pessoal e que, quanto a um processo ideológico, entende-se que a busca por resultados justifica a demissão daqueles que não respondem às metas definidas ou ao estilo de trabalho adotado.

O protagonista segue um processo de trabalho bem planejado, com discurso predeterminado em que as reações dos demitidos são respondidas conforme o perfil de cada um, de forma vaga e sem muito comprometimento, pois o protagonista é somente um consultor que executa a demissão, dentro de um processo mais complexo.

Com base nesse olhar, o E3 deixa claro como seguir o passo a passo tem relação direta com a boa execução do resultado pretendido, "o cara é contratado para isso, ele tem na sua cabeça todo um planejamento, para saber como conduzir, se o cara conduzir assim, tem que ir por aqui, é um profissional bastante confortável com o trabalho".

Mais uma vez os entrevistados reiteram que a demissão se justifica, se o demitido não responde ao esperado, como E7 afirma, "tem muita gente que fica acomodado, fica sete anos na empresa e não sai daquela rotina, eu posso estar naquela mesma situação, mas tenho que

inovar"; já E1 complementa, afirmando que "o excesso de confiança faz com que a pessoa renda menos, eu estou aqui há dez anos, para que vou ficar me matando, a famosa zona de conforto". Um outro ponto interessante abordado pelos entrevistados é a valorização da existência de um sistema de excelência que impede que os funcionários se acomodem, quanto ao alcance de metas e resultados para a organização, "a pessoa tem sua missão mês a mês, se ela não cumprir a missão dela, ela vai mostrar para empresa que está regredindo e isso pode ocasionar numa possível demissão". E quando questionado sobre as pessoas que não se encaixam no programa, por unanimidade, foi dito que essas pessoas deveriam ser substituídas.

O E4 afirma que "às vezes a pessoa não se encaixa porque não quer, ela quer viver em um outro parâmetro, ou as que não sabem, mas querem aprender"; e o E7 complementa, falando sobre a existência de testes mensais, nos quais é possível observar se a pessoa estava ou não interessada no trabalho. Para E2, "as pessoas que não se encaixam são aquelas que não trabalham com metas, que não estudam, não têm comprometimento com a ferramenta do programa de excelência [...] os que não estão preparados, ficam para trás".

Essas falas demonstram a responsabilização do funcionário quanto à necessidade de inovar e trazer resultados melhores para o trabalho executado. Essa situação pode contribuir para uma sobrecarga no trabalho que, muitas vezes, se incorpora ao cotidiano do trabalhador, sem que ele saiba ao certo se essas atividades cabem como atribuição do trabalho a ser executado. Para Tragtenberg (1977, p. 216), "o processo produtivo capitalista caracteriza-se pela produção e reprodução ampliada do capital; neste contexto a informática cumpre o papel de reforçar o sistema capitalista, revelando as relações de poder, racionalizando e diminuindo o custo da reprodução ampliada do capital", dessa forma, o uso de sistemas nos programas de excelência pode ser compreendido como uma ferramenta de produtividade, ou seja, uma forma de garantir a eficiência organizacional, sobrepondo os interesses individuais dos trabalhadores.

Quando questionado qual era o entendimento dos entrevistados em relação à eficiência no trabalho, o E2 reiterou que eficiência era realizar o trabalho de forma proveitosa, era "a inquietação da pessoa [...] a eficiência é algo que é meu, é chegar e fazer diferente, é não fazer o convencional, é fazer o programa do começo ao fim". Ele complementa, dizendo que "é o comprometimento, é uma comunicação eficiente [...] a disciplina, na verdade é o que rege a gente".

Trazendo a crítica de Tragtenberg (1977, p. 197) em relação aos estudos de Mayo e à Escola de Relações Humanas, essa fala reitera o uso da "comunicação como fórmula salvadora da administração", que Tragtenberg questiona:

Escola de Relações Humanas define-se como uma ideologia manipulatória da empresa capitalista num determinado momento histórico de seu desenvolvimento. Acentua a preferência do operário fora do trabalho pelos seus companheiros, quando na realidade ele quer, após o trabalho ir a casa; essa é sua maior satisfação. Valoriza baratos símbolos de prestígio, quando o operário procura maior salário. (1977, p. 198).

Essa abordagem mostra que os programas de qualidade total têm aderência e que a valorização proposta pela Escola de Relações Humanas transforma as práticas em processos ideológicos alinhados aos interesses dominantes das empresas. Assim, muitas ferramentas são constituídas como instrumentos de alienação dos trabalhadores e, conseqüentemente, como forma de reprodução de um discurso dominante em que o trabalhador deve ser eficiente e buscar os resultados, conforme as metas que as organizações estabelecem para o seu crescimento econômico.

DOMÍNIO DA BUROCRACIA SOBRE O TRABALHADOR

Para abordar esta característica, o domínio da burocracia sobre o trabalhador, foi escolhido o desenho animado Os Incríveis, de 2004. De acordo com a história contada nessa animação, houve uma época em que os super-heróis eram admirados e respeitados pela

humanidade. Porém, a forma como eles desempenhavam suas atividades começou a ser questionada e eles foram aposentados pelo governo, que providenciou novas identidades para que os heróis se adaptassem à vida comum. Beto Pera, um dos heróis mais destacados, hoje está casado com uma ex-heroína, tem filhos, uma casa e um trabalho monótono de escritório. Novos eventos irão tirá-los dessa aposentadoria compulsória, da qual, na verdade, eles não gostavam.

Na cena apresentada ao grupo focal, Beto é chamado à sala do seu chefe. Visivelmente desconfortável, sentado em uma cadeira minúscula e usando a mesma camisa e gravata que todos os funcionários do escritório usam, que caem mal em seu corpo imenso, ele é repreendido pelo seu chefe, uma pessoa pequena e irritante, que sempre repete o mesmo discurso quando vai repreender Beto. Ele aceita tudo de forma submissa, até que o chefe o impede de intervir em um assalto que ocorre em frente ao escritório. Furioso, ele revela sua força e agride o chefe, que é hospitalizado, o que faz com que Beto perca o emprego.

Foi possível observar que a burocracia é identificada pelos entrevistados como uma ferramenta opressora. Para o E1, ao descrever a cena, “é a questão do chefe estar por cima e achar que pode tudo, pode humilhar o funcionário. A autoridade ser uma coisa opressora, mesmo, isso é muito errado”. O E2 complementou: “esse modelo de burocracia gera muito stress. O ser humano aguenta porque ele acha que precisa, porque tem que pagar as contas”. A fala de E3, ainda sobre isso, relata que “nos dias de hoje é muito importante cobrar da forma certa, tem que ter didática, sem passar do limite. Assim o funcionário vai trabalhar melhor, sem precisar colocar o dedo na cara”.

Esse domínio opressor, ao qual os subordinados são obrigados a se submeter como única maneira de assegurar seu salário, através do qual é garantida a sua subsistência e a de sua família, foi apontado por Tragtenberg (1977, p. 190), quando escreveu que “a burocracia [...] defende-se [...] pela coação econômica, pela repressão política”.

Além disso, a hierarquia e as regras estabelecidas pela burocracia para a condução das atividades rotineiras acabam por desumanizar o trabalhador, que passa a ser tratado como

um objeto e não como uma pessoa com anseios, necessidades e vulnerabilidades. E1 descreveu uma situação, contando que “eu me machuquei na loja. Travou as minhas costas, não conseguia andar. Tive que ser levado até o pronto-socorro”. E, logo após, acrescenta, dizendo que “Quando liguei para o meu chefe, ele releu por telefone para mim o manual de segurança do trabalho e pediu para eu enviar por email o atestado médico. Nem perguntou como eu estava. Ele não estava preocupado comigo, só usou a parte burocrática”.

Após a apresentação desse exemplo, todos os entrevistados concordaram e passaram a dar exemplos semelhantes pelos quais tinham passado. E4, ao fazer uma comparação entre o filme e os exemplos apresentados, declarou que “em todos os casos, o chefe não tentou ajudar o subordinado, não fez o que deveria fazer”. Tragtenberg (1977, p. 196) identificou essa desumanização da burocracia nos primeiros teóricos da administração, Taylor e Fayol, quando ambos “traduzem no plano administrativo, a impessoalização burocrática, definida pelo enunciado das tarefas e pela sua especialização. As pessoas alienam-se nos papéis; estes se alienam no sistema burocrático”. Nesse sentido, a burocracia fica sendo compreendida como estrutura social, na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais” (PRESTES MOTTA, 1985, p. 7).

Outro ponto da atuação da burocracia nos programas de qualidade, e que foi muito criticado, é o excesso de relatórios, que atrapalham a rotina de trabalho dos participantes. Segundo o E2, “a parte mais burocrática era o envio de todas as informações. Nós superávamos a meta, mas não era fácil passar as informações. Isso gerava um desconforto”.

Já E3 explicou como a tecnologia era utilizada para o envio das informações, mas, mesmo assim, havia muito trabalho a ser feito e nem sempre a tecnologia atende da melhor forma. Para ele, “tudo que é muito lei, o pessoal acaba procurando uma brecha para burlar a lei. O melhor é deixar o negócio mais leve para todo mundo, reduzir a burocracia”. Tragtenberg, que escreveu sua obra numa época anterior a todos os avanços tecnológicos atuais, todavia, ao analisar a burocracia, segundo Weber, descreveu a dificuldade desses

processos burocráticos e sua utilização como forma de dominação. Ele declarou (1977, p. 194) que “a direção administrativa [...] mantém o status quo gerado pelo sistema industrial. Sua maior preocupação concentra-se no fluxo mecânico dos objetos e da manipulação humana conforme critérios utilitários. Ela cristaliza tais mecanismos, confinando o homem a papéis definidos como se fora coisa”.

Pode-se observar que, apesar das dificuldades enfrentadas pelo caráter opressor e desumano da burocracia e pela dificuldade de se manter com ela uma comunicação adequada, os entrevistados não estavam revoltados com a situação. Em parte, isso acontece devido ao treinamento oferecido e à atuação no programa de gestão da qualidade total em vendas e merchandising. Para eles, atingir as metas e cumprir os processos-chave é algo que lhes dá orgulho e motiva, apesar de o entorno nem sempre ser favorável. Nesse ponto, o programa de qualidade total se aproxima da Escola de Relações Humanas, de Mayo, pois, segundo Tragtenberg (1977, p. 85), “a escola de relações humanas é behaviorista, procura por intermédio de estímulos adaptar o indivíduo ao meio sem transformar o meio”.

Para E7, “você tem poder, você pode entregar o resultado e assim fazer o bem para sua equipe, para você e para os consumidores do seu produto. Esse mundo em que nós vivemos entrou na veia. Eu quero executar o que sou pago para fazer, quero bater as metas”. Todos assentiram em concordância com esse ponto e E2 complementou, utilizando uma metáfora militar, “missão dada é missão cumprida”. Quanto à cobrança das metas, eles entendem que, desde que com respeito, a burocracia pode e deve cobrar, e que isso é algo favorável para a superação dos resultados, deixando-os orgulhosos. Como disse E1, “o chefe tem o direito de cobrar o resultado e a eficiência, mas nunca tratar de forma desumana”. Para o E2, “o superior fala pelas suas ações. Em vez de reclamar, de apontar, tem que focar no resultado, tem que resolver”.

As redes de relacionamentos, que são construídas dentro da empresa e com os clientes e que auxiliam a atingir as metas do programa de qualidade, são outro aspecto que torna o dia a dia dos trabalhadores mais estimulante e que minimiza a revolta com a burocracia, segundo

relato dos entrevistados. E ao atingir as metas, se sentem realizados, conforme descrito no parágrafo anterior, e, também, seguros no emprego, por terem o reconhecimento materializado, através das premiações do programa. Essas redes são muito valorizadas pelos entrevistados, mais ainda do que a própria organização em que trabalham. Para E1, “às vezes você está ajudando o cara por uma empresa e amanhã você está em outra. Você ajuda o cara, não pela sua empresa, ajuda por você”. Segundo E5, “o gerente da loja às vezes pede que você abasteça produtos que não são da sua empresa. Ao fazer isso, você ganha pontos com o gerente, e ele sempre vai ajudá-lo, quando precisar, seja nessa empresa ou em outra”. E4 concordou também, “você tem a sua rede. Ao ajudar as pessoas, elas vão te indicar oportunidades, vão ser solidárias com você”.

Percebe-se que a segurança oferecida pela rede de relacionamentos é superior àquela oferecida pela organização, ela transcende a organização e permite que o trabalhador permaneça empregado mesmo que seja demitido. E para isso, as boas relações, o reconhecimento e a reputação pelo atingimento das metas são necessários.

REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES PRÉ-DEFINIDAS E PADRONIZADAS

No filme *Um senhor estagiário*, de 2015, escolhido para retratar a realização de atividades pré-definidas e padronizadas, Anne Hathaway é Jules Ostin, a criadora de um bem-sucedido *site* de vendas de roupas. Sua empresa inicia um projeto no qual idosos são contratados como estagiários, com o objetivo de reintegrá-los de forma digna à vida ativa. Nesse programa, é contratado Ben Whitaker, personagem interpretado por Robert de Niro. Viúvo, Ben tem uma vida sem graça, em sua opinião, e vê o estágio como uma grande oportunidade. Ben e Jules irão estabelecer uma sólida amizade, apesar do conflito geracional que acontece entre eles.

A cena apresentada ao grupo focal é iniciada com Ben sendo apresentado à Jules que, muito franca, diz para ele que não está feliz em ter um estagiário idoso trabalhando direto

com ela e que ele deveria pedir uma transferência. Ben agradece e recusa. Começa então seu estágio, e ele não é chamado para nenhuma atividade. Todos estão conectados aos seus computadores, efetuando vendas de roupas *on line*. O ambiente, aparentemente descontraído e informal, na verdade demonstra alta padronização, com todos desempenhando suas tarefas de modo semelhante e tendo atitudes pessoais semelhantes. Ben, com seu estilo antiquado, vai conquistando seu espaço, seja com gentileza, ao ajudar outras pessoas em seus afazeres, o que ninguém mais faz, seja aconselhando os demais sobre problemas profissionais e pessoais.

Considerando que Taylor foi o primeiro a estudar e a elaborar o que viria a ser uma teoria geral da administração e, através de um sistemático estudo dos tempos e movimentos essenciais para que os trabalhadores executassem suas tarefas, redefinia de que forma o trabalho necessário para a produção de um bem seria executado, para Tragtenberg (1977, p. 73), “o estudo do tempo e a cronometragem definem-se como pedra angular do seu sistema de racionalização do trabalho”. Como relatado anteriormente, a qualidade total irá focar os tempos e movimentos de uma forma um pouco diferente, mas relacionada à abordagem original de Taylor: no lugar dos tempos máximos, que cada trabalhador poderia dedicar ao trabalho, se fosse mais eficiente, os programas de qualidade vão privilegiar os tempos ótimos. Assim, é a partir da burocracia e, conseqüentemente, do processo intrínseco de dominação que é permitido o atingimento de fins práticos, através de cálculos cada vez mais precisos dos meios a serem utilizados (PRESTES MOTTA, 1985).

Para o E1, rotina desse tipo, semelhante à preconizada por Taylor e pela qualidade total, pode ser uma fonte de alienação e desmotivação, pois “*fazer trabalhos repetitivos e isolados atrapalha a performance da empresa, porque se a coisa fica muito repetitiva, não há nenhuma inovação, aí, vem uma empresa inovadora e engole*”. O E5 concordou e deu um exemplo do próprio filme: “*Não tem união de equipe, é cada um por si, preocupado apenas em fazer as suas atividades que já estão definidas*”.

O personagem vivido por Robert de Niro não se enquadra nesse modelo de trabalho, até porque ele não saberia como executá-lo, visto que não dominava as tecnologias

necessárias para isso. Como relatou o E6, *“a geração passou, ele ficou para trás, mas ele quer colocar sua experiência em prática, quer agregar. Não adianta saber usar a tecnologia, se não quiser fazer a diferença”*. Essa característica da personagem impressionou muito todos os entrevistados, que dedicaram a ela boa parte do debate. Para o E1, *“ele é uma pessoa mais idosa, procura o que fazer, ajuda um, aconselha o outro e vai encontrando o seu espaço”*. O E4 concordou, dizendo que *“ele se adapta no que consegue fazer, se tornando útil para a empresa”*. O E5 também concordou e disse que muitos problemas que ele enfrentava no seu dia a dia não eram resolvidos pela simples execução das atividades padronizadas, mas, sim, pelo trabalho em equipe, que se aproximava de um modelo de gestão independente, mais próximo daquele que Tragtenberg acreditava ser uma alternativa ao modelo burocrático, a autogestão: *“o meu chefe sempre falava, quando tínhamos um problema aparentemente insolúvel, para fazermos uma tempestade de ideias. Nós nos reuníamos, cada um relatava sua dificuldade e os demais propunham soluções criativas, a partir de suas próprias experiências. Sempre saíamos com uma boa solução”*. O E1 deu um outro exemplo pessoal: *“quando entrei na empresa, fazia dez mercados. Um dia, voltando para casa, vi uma loja de uma rede de supermercados. Parei e, ao olhar a loja, percebi que os nossos produtos estavam muito mal executados. Abasteci as gôndolas e os pontos extras e deixei meu telefone com a gerente. Poderia não ter parado e não ter feito isto, mas eu queria fazer diferente”*.

Apesar desse declarado incômodo causado pela realização de atividades pré-definidas e padronizadas, tendo em vista os diversos exemplos dados pelos entrevistados de como eles descumprem, quando necessário, o roteiro padrão para inovar e colocar sua criatividade em ação, a padronização, por outro lado, oferece segurança para eles também. A segurança de saber o que deve ser feito, o que se espera deles. Para o E5, *“Eu quero estar preparado. Por isso o programa de gestão da qualidade total em vendas e merchandising funciona e dá certo. Você, estuda, você se prepara e você executa. As lojas ficam perfeitas”*. Essa questão da padronização é muitas vezes comparada, de forma elogiosa, com as atividades militares e esportivas. Como disse o E6, *“no esporte, quando você está cansado, você tem que treinar mais. A rotina te deixa afiado e, como no esporte, ajuda a melhorar o resultado, apesar de poder te deixar engessado, às vezes”*. O E2 concordou e agregou outra comparação: *“já falei para o diretor. O negócio é ter*

uma formação. Você pode estar na empresa que quiser. Se não tiver uma formação boa, não tem jeito. Nós trabalhamos com as pessoas. Repetimos o que deve ser feito, todos os dias. Não desistimos. Se necessário de segunda a segunda. Nós somos tipo um grupo de extermínio". Esse tipo de comparação já havia sido identificado por Tragtenberg (1977, p. 78), para o qual "elemento básico na teoria clássica da administração, em Taylor e Fayol, é o papel conferido à disciplina copiada dos modelos das estruturas militares".

A segurança é um fator de motivação para todos, pois ao saber o que deve ser feito e ter executado a ação com sucesso repetidas vezes, mais do que o reconhecimento da empresa em que trabalham, traz o reconhecimento dos pares e dos clientes. Dessa forma, eles se sentem confiantes para, quando necessário, até mesmo confrontar a burocracia e agregar alternativas inovadoras ao seu trabalho. Para o E2, *"se alguém for me entrevistar e perguntar por que eu devo ser contratado, eu respondo que é porque eu sou o melhor. O programa me incentivou e me reconheceu. Eu vou ser aprovado e vou levar para trabalhar comigo as pessoas que têm a mesma filosofia"*. Para o E5, *"tem que ter meta. O programa nos dá metas claras. Se não tem metas, você é o louco da aldeia, atira a flecha, depois vai lá e marca o alvo onde a flecha parou e sai comemorando. Eu sempre bato as minhas metas, desde que elas estejam claras"*.

Percebe-se que o programa de reconhecimento e incentivo se alinha também com a Escola de Relações Humanas, a qual, segundo Tragtenberg, (1977, p. 83 e 85), "na sua preocupação em evitar os conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração definido como saúde social. [...] Valorizam, neste sistema, símbolos baratos de prestígio". Nessa perspectiva, o que se observa é que o programa de gestão da qualidade total, ideologicamente, transforma metas em símbolos de prestígio e com isso consegue alienar o espírito de emancipação do trabalhador, que se vê suscetível ao discurso institucional.

CONCLUSÕES

Este artigo se propôs analisar a gestão da qualidade total, partindo das referências dos estudos críticos em administração, em particular, pela abordagem de Maurício Tragtenberg, na análise apresentada em seu livro Burocracia e Ideologia (1977). Para isso, optou-se pela

exibição de trechos de filmes, como forma de estimular o debate do grupo focal, por reunirem a coisa falada - o mito -, a coisa mostrada - o lócus do adulto, a ordem, a moral e as virtudes [e vícios] - e a coisa desempenhada - o rito, a vivência, os filmes como “espaços” para a performance (MEIRA, 2008, p. 83).

A partir do grupo focal, percebeu-se que os entrevistados eram muito bem treinados nos conceitos da GQT e tinham compreensão do que as organizações esperavam que eles fizessem, tanto em relação ao atingimento das metas quanto ao cumprimento dos processos-chave necessários para trabalhar com qualidade. Conforme Enguita (2015, p. 107) afirma, não existe um critério absoluto que permita estabelecer a que se atribui o termo “qualidade”, exceto quando ela passa a ser uma categoria compartilhada por todos os envolvidos no processo.

No que se refere à análise, alguns pontos interessantes foram trazidos, considerando as três categorias selecionadas. O primeiro ponto observado refere-se à ausência, no discurso dos entrevistados, da necessidade de emancipação e autonomia no ambiente de trabalho, fato compreendido como pressuposto inerente dos estudos críticos. O que se observou foi que o principal anseio desses trabalhadores era ter segurança no que fazem e que ela deve ser obtida conforme o cumprimento daquilo que o programa de GQT estabelece, mais do que com o emprego em uma determinada organização.

Complementarmente, sentem-se ainda mais seguros, se trabalham em uma equipe que tem a mesma percepção da realidade que eles têm. Com esse entendimento compartilhado do trabalho, estabelecem uma rede de apoio mútuo, na qual, cada um, independentemente da posição em que atua, apoia o outro na execução de suas atividades.

Dessa forma, o estudo indica que o programa de GQT tem um caráter ideológico bem estabelecido, que exerce um papel na formação, atuação e compreensão de trabalho, com a participação daqueles que atuam no programa.

Metaforicamente, os entrevistados, por diversas vezes, referiam-se a si e ao seu trabalho como sendo um exército ou uma equipe esportiva, o que demonstra que as premissas da GQT, e também dos seus predecessores, os primeiros estudiosos da administração científica, como Taylor e Fayol, são assumidas como discurso ideológico, sem considerar uma crítica ao ambiente de busca incessante de eficiência ao trabalho, como se todos os que estão participando do programa de GQT deveriam cumprir as metas como missão de vida. Mais uma vez essa percepção fortalece ideologicamente a estrutura de autoridade e, sobretudo, o uso dos preceitos burocráticos, como forma de controle e opressão, reiterado pelas analogias ao exército e ao "time", como modelos de trabalho em equipe.

Outro ponto interessante abordado pelos entrevistados foi que a burocracia atrapalha o rendimento da equipe, pois se gasta muito tempo alimentando sistemas que não dão conta das especificidades do trabalho, o que demonstra que não apenas a execução busca a eficiência para os entrevistados, mas, também, a necessidade de comprovar os resultados alcançados como diferencial de sucesso.

Partindo dos três parâmetros adotados por Davel e Alcadipani (2003), pode-se inferir que o modelo adotado pela teoria da gestão da qualidade total, em nada se aproxima dos estudos críticos. Ao contrário, a partir das falas analisadas do grupo focal, todos adotam o negócio e o trabalho com visão naturalizada da administração, com clareza da intenção vinculada à performance, sendo incapazes de imaginar um modelo de trabalho que não se estruture por meio de metas e resultados e, por fim, nenhum deles evidencia a necessidade de autonomia e, conseqüentemente, uma intenção emancipatória do ambiente de trabalho.

Assim, o sucesso dos programas de gestão de qualidade total reflete-se na ausência de uma abordagem crítica, pelos trabalhadores e pesquisadores, que condicionam um modelo de trabalho fortalecido à alienação do trabalhador, e, conseqüentemente, na garantia de um ambiente de trabalho com "falsos" consensos e alinhamentos entre os trabalhadores e seus empregadores.

Uma limitação deste estudo é que ele analisa os trabalhadores participantes de um tipo de programa de GQT, dedicado a aumentar a produtividade da área de vendas. Seria interessante estender a trabalhadores de outras áreas, para saber que tipo de reação teriam, quando impactados por esse tipo de programa. Além disso, os estudos críticos de administração produzidos no Brasil têm outros autores com pensamento original que poderiam ser utilizados para realizar estudos com perspectivas que enriquecessem aquela fundamentada no pensamento de Tragtenberg. Como sugestão de pesquisa futura, poderiam ser abordados os pontos acima mencionados como limitadores deste estudo, assim como explorar as possibilidades da autogestão, defendida por Tragtenberg, como uma alternativa emancipatória ao modelo produtivista vigente, e verificar qual seria a viabilidade de realizar trabalhos que seguissem parâmetros de qualidade, todavia, sem inviabilizar a autonomia e a independência do trabalhador, características necessárias para a sua realização profissional.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 17, n. 3, p. 432-464, 1992.
- BESTERFIELD, D. H. et al. *Total quality management*. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003.
- CAREY, M. A. **The group effect in focus group research: planning, implementing and interpreting focus group research**. In: *Critical issues in qualitative research methods*. Londres: Sage, 2007.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 72-85, 2003.
- DEMING, W. E. *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982.
- ENGUITA, M. F. **O discurso da qualidade e a qualidade do discurso**. GENTILI, P. A. A., SILVA, T. T. S. (org.) *Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas*. Petrópolis: Vozes, 2015.
- FARIA, J. H. e OLIVEIRA, S. N. Gestão da qualidade: a dimensão político-cognitiva-afetiva do desempenho organizacional. In: Encontro anual da Anpad, n. 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...Foz do Iguaçu: Anpad*.
- FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Essencial, 2011.

- FOURNIER, V.; GREY C. At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. *Human relations*, Thousand Oaks, v. 53, n. 1, 2000, p. 7-32.
- JURAN, J. M. **Quality control handbook**. New York: McGraw Hill Book Company, 1980.
- ISHIKAWA, K. **What's total quality control? The japanese way**. Englewoods Cliffs: Prentice Hall, 1985.
- MACHADO, R.; VALVERDE, A. **Maurício Tragtenberg**. São Paulo: Educ, 2016.
- MARTINS, A. G. S.; MARTINS, C. Os estudos organizacionais e os gigantes: que emancipação está em jogo nos estudos críticos em administração? II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. In: **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, vol. 9, n. 1, 2012.
- MASON, P. **Pós-capitalismo: um guia para nosso futuro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.
- MEIRA, M. B. **Estágios refragentes da experiência humana**. São Paulo, 2008. Tese de Doutorado em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- MORAES, L. F. R. de; MAESTRO FILHO, A. Del; DIAS, D. V. O paradigma weberiano de ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 57-71, 2003.
- MORIN, Edgar. **O cinema ou o homem imaginário: ensaio de antropologia**. Lisboa: Relógio d'água Editores, 1977.
- PAULA, A. P.; MARANHÃO, C. M. S. A; BARROS, A. N. Pluralismo, pós-estruturalismo e "gerencialismo engajado": os limites do movimento critical management studies. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 392-404, set. 2009.
- PRESTES MOTTA, F. C. Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias. **RAE-revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 64-68, jul./set. 2001.
- _____ (1985). **O que é Burocracia**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.
- SHEWHART, W. A. **Economic control of quality of manufactured product**. Nova York: D. Van Nostrand Company, Inc., 1931.
- TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1977.
- _____ **Memorial**. *Pro-posições*, Campinas, v. 2, n. 1, 1991, p. 79-87.
- WEBER, M. **Economia y Sociedad**. Cidade do México: Ed. Fondo de Cultura Econômica, 1944.