



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA E SOCIEDADE**

**REJANE CIOLI**

**CONTROLE, SEQUESTRO E SEDUÇÃO DA SUBJETIVIDADE NO  
SISTEMA ONA DA QUALIDADE**

**TESE DE DOUTORADO**

**CURITIBA  
2018**

**REJANE CIOLI**

**CONTROLE, SEQUESTRO E SEDUÇÃO DA SUBJETIVIDADE NO  
SISTEMA ONA DA QUALIDADE**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de doutora – Área de concentração: Tecnologia e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti

**CURITIBA  
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

---

C576c Cioli, Rejane  
2018 Controle, sequestro e sedução da subjetividade no sistema  
ONA da qualidade / Rejane Cioli.-- 2018.  
159 f. : il. ; 30 cm

Disponível também via World Wide Web  
Texto em português com resumo em inglês  
Tese (Doutorado) – Universidade Tecnológica Federal do  
Paraná. Programa de Pós-graduação em Tecnologia e  
Sociedade, Curitiba, 2018  
Bibliografia: f. 148-157

1. Organização Nacional de Acreditação (Brasil). 2.  
Administração de empresas – Controle de qualidade. 3. Hospitais  
– Curitiba (PR) – Controle de qualidade. 4. Serviços de saúde –  
Curitiba (PR) - Controle de qualidade. 5. Subjetividade. 6. Cultura  
organizacional – Curitiba (PR) – Hospitais. 7. Análise do discurso.  
8. Tecnologia – Teses. I. Meneghetti, Francis Kanashiro. II.  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-  
graduação em Tecnologia e Sociedade. III. Título.

---

CDD: Ed. 23 – 600

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba  
Bibliotecário: Adriano Lopes CRB9/1429




---

TERMO DE APROVAÇÃO DE TESE Nº 63

A Tese de Doutorado intitulada **Controle, Sequestro e Sedução da Subjetividade no Sistema ONA da qualidade**, defendida em sessão pública pelo(a) candidato(a) **Rejane Cioli** no dia **02 de abril de 2018**, foi julgada aprovada em sua forma final para obtenção do título de Doutor em Tecnologia e Sociedade, Área de Concentração – Tecnologia e Sociedade, Linha de Pesquisa – Tecnologia e Trabalho, pelo Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade.

Prof. Dr. Leonardo Tonon (UTFPR)  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Angela Maria Rubel Fanini - (UTFPR)  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elaine Cristina Schmitt Ragnini - (UFPR)  
Prof. Dr. Fabio Vizeu Ferreira - (Universidade Positivo)  
Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti - (UTFPR) - *Orientador*

Visto da coordenação:

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Nanci Stancki da Luz  
Coordenadora do PPGTE

*Dedico este trabalho a meu filho Renê, razão do meu viver, por me fazer conhecer o sentido pleno da felicidade e do amor. Sua alegria e seu carinho tornam meus dias mais leves e minha vida, prazerosa aventura.*

## **AGRADECIMENTOS**

AGRADEÇO a Deus por guiar meus passos e minhas escolhas, plenificando de luz minha caminhada;

a todos que contribuíram na produção desta tese e me possibilitaram viver valorosos momentos de aprendizagem, de estudo, de amizade e companheirismo, conquistados nesta fase da minha vida;

a minha querida prima, professora doutora Adriana Cabral dos Santos, por me apresentar ao programa de doutorado, minha mentora e grande incentivadora durante toda a trajetória percorrida. Sem ela não teria iniciado esta jornada;

a minha família por me apoiarem na condução deste estudo; a meu filho Renê pelas palavras positivas e abraços calorosos, que me fortaleceram e não me deixaram desanimar diante das dificuldades; a meus pais, Renê e Joana, as pessoas mais sábias que conheço, por estarem sempre a meu lado, nos momentos de alegria e de tristeza, pela confiança e apoio incondicional recebido durante toda esta minha existência; a meu companheiro Marcelo, pelos momentos de reflexão compartilhados, pela paciência em me ouvir e pelos poemas que me fizeram sorrir diante das minhas angústias; a minhas irmãs, sobrinhos, sobrinhas e afilhados, pelas palavras de incentivo e pela torcida pelo sucesso deste trabalho;

a meu colega de trabalho e orientador, professor doutor Francis Kanashiro Meneghetti, de forma cordial e intensa, a quem admiro pelo conhecimento, pela forma descontraída de ensinar, por suas convicções e, sobretudo, pelo respeito dedicado ao próximo; por respeitar minhas limitações, por confiar no meu trabalho, por me fazer acreditar em minha capacidade e pela oportunidade de ter sido sua aluna;

aos ilustres professores, parte da Banca de Qualificação da tese, professoras doutoras Ângela Maria Rubel Fanini e Elaine Cristina Schmitt Ragnini e professores doutores Fabio Vizeu e Leonardo Tonon, por me honrarem com suas valiosas contribuições, sugestões e críticas construtivas, fundamentais para a construção e aprimoramento deste trabalho;

à Universidade Tecnológica Federal do Paraná e ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade pelo incentivo recebido para realizar o doutorado;

a minha amiga, professora e mestre, Flávia Granzotto Fachini, carinhosamente e de forma especial, a quem admiro pela seriedade, competência e caráter, pela confiança em mim depositada e pelos momentos, trabalho e reflexões compartilhadas;

a todos meus amigos e amigas, que me ouviram, me inspiraram e torceram pelo sucesso deste estudo e, finalmente, agradeço a Deus, também, pelas amizades construídas e pelas fortalecidas durante este processo.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Elementos de Controle da Subjetividade: Categoria Empoderamento.....	100
<b>Quadro 2:</b> Elementos de Controle da Subjetividade: Categoria Reconhecimento .....	112
<b>Quadro 3:</b> Elementos de Controle da Subjetividade: Categoria Gestão Participativa .....	126
<b>Quadro 4:</b> Elementos de Controle da Subjetividade: Categoria Identificação com a Organização .....	137

## RESUMO

CIOLI, Rejane. **Controle, Sequestro e Sedução da Subjetividade no Sistema ONA da Qualidade**. Curitiba/PR, 2018. [Tese]. Linha de Pesquisa: Tecnologia e Trabalho. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A presente pesquisa teve como objeto de investigação crítica compreender como os discursos e as práticas de gestão da qualidade, instituídas pelo respectivo sistema da Organização Nacional de Acreditação (ONA), podem resultar na criação de sofisticados mecanismos de controle da subjetividade dos gestores e das relações de trabalho, conforme praticado, na atualidade, pelas organizações hospitalares. Esses instrumentos, utilizados para intensificar e explorar a produção de serviços e seus trabalhadores, vêm acompanhando as mudanças ocorridas nessa área e desenvolvendo estruturas cada vez mais aprimoradas de controle, sobretudo, em decorrência da conexão das tecnologias de gestão ao modo flexível de produção. Ao investirem em estratégias de gestão, essas organizações transpõem o domínio dos aspectos físicos dos trabalhadores, atingindo, além do seu corpo, sua mente e suas emoções, para garantir, de forma cada vez mais sutil, sua docilização e submissão voluntária aos interesses e ideologias organizacionais. O controle da subjetividade, em suas instâncias ocultas e manifestas, vem contribuindo para intensificar a exploração do processo de trabalho e dos trabalhadores, possibilitando a apropriação da sua liberdade individual, a fim de submetê-los aos saberes, valores e ideologias organizacionais, e, assim, sequestrar seu mundo subjetivo. Os relatos dos gestores da qualidade, que atuam em hospitais acreditados com excelência pelo sistema ONA, no município de Curitiba/PR, foram obtidos em entrevistas semiestruturadas e submetidas à análise dialógica do discurso. Com base nessa pesquisa, foi possível identificar que as organizações pesquisadas se utilizam de estratégias de empoderamento, de reconhecimento, de participação e de satisfação profissional geradoras de sentimentos de orgulho, de colaboração, de parceria, de pertença e, em algumas situações, de encantamento e sedução dos gestores da qualidade. Elas agem também, por meio do discurso da excelência e da melhoria do desempenho da qualidade e dos mecanismos resultantes, para deter o controle e a subsunção voluntária dos gestores à ideologia e interesses próprios da organização e para sequestrar, em circunstâncias específicas, a subjetividade de seus trabalhadores. Ao se identificarem com os ideais da organização, mediante um processo de sedução e encantamento, os gestores da qualidade perdem a consciência do nível de comprometimento estabelecido e a capacidade de definir prioridade para si mesmo, efetivando, inconscientemente, o sequestro de sua subjetividade e favorecendo a exploração do seu trabalho. Finalmente, verificou-se que, conhecer as contradições do sistema da qualidade, possibilita aos seus gestores assumirem de forma consciente e voluntária as condições em que estão inseridos e, dessa forma, construir relações de trabalho mais justas e satisfatórias.

**Palavras-chave:** Controle Organizacional; Sequestro da Subjetividade; Práticas de Gestão; Sistema ONA da Qualidade.



## ABSTRACT

CIOLI, Rejane. **Control, Kidnapping and Subjectivity Seduction in ONA System of Quality**. Curitiba/PR, 2018. [Thesis]. Research line: Technology and Work. Post-graduation Program in Technology and Society from Federal University of Technology – Paraná.

This research had as object of critical investigation, comprehend how the speeches and practices in quality management, established by the respective system of the National Accrediting Organization (ONA), can result in creating sophisticated controlling mechanisms of managers subjectivity and work relations as currently performed by the hospitals. These instruments, used to increase and exploit the service production and its workers, have been following the changes in this area and developing increasingly improved structures, especially because of the connection between managing technologies and the flexible production method. By investing in management strategies these organizations go beyond the control of physical aspects of workers, reaching not only their body but also their mind and emotions, to guarantee, in a very subtle way, their voluntary taming and submission that meet the organizations interests and ideologies. The control of subjectivity in its hidden and manifested instances, has been contributing to intensify the workers and the work process exploitation, making it possible to appropriate their individual freedom, in order to submit them to the knowledge, values and organizational ideologies and then, kidnap their subjective world. The reports of quality managers, who work at accredit hospitals with excellence by ONA system in Curitiba, were obtained in semi-structured interviews and submitted to Dialogical Discourse Analysis. Throughout this research, it was possible to identify that the organizations have been using empowerment strategies, recognition, participation and professional satisfaction to generate feelings of proud, contribution, partnership, sense of belonging and, in some cases, enchantment and seduction of quality managers. They also act by the speech of excellence and improvement of quality performance and its resulting mechanisms, in order to have the control and voluntary subsumption of managers to their own ideology and organization interests and to kidnap, in very specific circumstances, the workers' subjectivity. Because they identify themselves with the organization ideals, by enchanting and seduction processes, the managers of quality lose the consciousness of the established level of commitment and the ability to define priority to themselves and in this way, unconsciously implementing, the kidnap of their subjectivity, promoting the working exploitation. Finally, it was found that knowing the quality system contradictions, makes it possible for the managers to assume consciously and deliberately the conditions where they have been inserted, and, in this way, build more balanced and satisfying relations.

**Keywords:** Organizational Control; Subjectivity Kidnapping; Management Practices; ONA System of Quality.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 TRAJETÓRIA TEÓRICO-METODOLÓGICA DA PESQUISA .....</b>	<b>19</b>
2.1 CONHECENDO O UNIVERSO PESQUISADO.....	19
2.1.1 Breve Caracterização do Sistema ONA da Qualidade .....	24
2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA DA PESQUISA .....	27
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	34
2.3.1 Análise dos Dados .....	38
<b>3 EVOLUÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE DO TRABALHO E DO TRABALHADOR: RUMO AO APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO .....</b>	<b>43</b>
3.1 JORNADA DE TRABALHO: CONDIÇÃO CENTRAL NA VIDA DO SER HUMANO .....	43
3.2 ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO: CONTROLE DO TEMPO E DO CONHECIMENTO .....	47
3.3 GESTÃO FLEXÍVEL DO TRABALHO: CONTROLE DO CORPO E DA MENTE .....	52
3.3.1 A Gestão pela Qualidade: Controle Sofisticado das Relações de Trabalho e do Trabalhador .....	57
<b>4 CONTROLE DA SUBJETIVIDADE NAS PRÁTICAS E DISCURSOS GERENCIAIS.....</b>	<b>63</b>
4.1 CONTROLE NORMATIVO OU BUROCRÁTICO NA ORGANIZAÇÃO .....	66
4.2 CONTROLE SIMBÓLICO-IMAGINÁRIO NA ORGANIZAÇÃO .....	70
4.3 CONTROLE POR VÍNCULOS NA ORGANIZAÇÃO .....	74
4.4 CONTROLE POR SEDUÇÃO MONOPOLISTA.....	78
4.5 SEQUESTRO DA SUBJETIVIDADE: ARMADILHA ORGANIZACIONAL.....	82
<b>5 CONTROLE, SEQUESTRO E SEDUÇÃO DA SUBJETIVIDADE NAS PRÁTICAS E DISCURSOS DO SISTEMA ONA.....</b>	<b>88</b>
5.1 EMPODERAMENTO E AS FALÁCIAS DA AUTONOMIA GERENCIAL.....	90
5.2 RECONHECIMENTO COMO DISPOSITIVO DE SEDUÇÃO GERENCIAL .....	102
5.3 GESTÃO PARTICIPATIVA E A CONQUISTA DE EQUIPES PRODUTIVAS .....	115
5.4 IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO E O DOMÍNIO PSICOLÓGICO .....	129
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>141</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>158</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o conceito da qualidade sempre esteve associado à luta pela sobrevivência do homem, principalmente, ao desenvolver ferramentas que lhes fossem úteis e satisfizessem suas necessidades, de acordo com a época e o contexto em que estava inserido.

Assim, a descoberta do fogo pelo homem primitivo; o plantio de sementes e o cultivo de pequenas plantações; a fabricação de utensílios de metal; o desenvolvimento de novas técnicas de construção; o surgimento das fábricas, da indústria manufatureira; a posterior expansão da indústria mecânica com o advento da Revolução Industrial; a exploração de novas formas de energia e de transportes; o crescimento da produção, da urbanização e a expansão das grandes empresas seguiram diferentes caminhos e aconteceram em momentos históricos distintos.

Esses fatos contribuíram para que a qualidade se tornasse elemento fundamental na evolução do homem e do trabalho e fosse inserida nos ambientes organizacionais com base na inspeção, no controle e na garantia da confiabilidade dos seus processos, produtos e serviços prestados.

A evolução histórica da qualidade culminou com a criação de técnicas, programas, sistemas, modelos e até mesmo de princípios que se tornaram estratégicos para assegurar a competitividade e a primazia das organizações.

Nas técnicas modernas de produção, a gestão da qualidade como diferencial competitivo para as organizações tem sido objeto de estudos e de interesses acadêmicos e empresariais. Sobretudo nas décadas de 1980 e 1990, a prática da Gestão pela Qualidade Total, mais conhecida como *Total Quality Management* (TQM)<sup>1</sup>, tornou-se comum no contexto organizacional, sendo vinculada à satisfação dos clientes e, conseqüentemente, ao aumento dos níveis de produtividade e competitividade das organizações.

---

<sup>1</sup> A TQM é um modelo gerencial, cuja condição essencial está na busca pela excelência nas ações e foco no atendimento dos anseios dos clientes, se possível, superando suas expectativas e necessidades. Fundamenta-se no princípio da melhoria contínua e na participação de todos os integrantes da organização para que os objetivos sejam alcançados no princípio da melhoria contínua e na participação de todos os integrantes da organização para que os objetivos sejam alcançados.

Os estudos que abordaram os processos de implantação de programas e sistemas de gestão da qualidade foram caracterizados basicamente por discursos e registros dos seus aspectos positivos e benefícios conferidos às organizações, principalmente aos trabalhadores e às demais partes do processo.

Da mesma forma, a publicação da série de normas ISO 9000 em 1987 pela *International Standard Organization* (ISO), a criação de prêmios de qualidade como o *Malcom Baldrige Award*, nos Estados Unidos, e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), no Brasil, tiveram como finalidade premiar empresas bem sucedidas pelas práticas de gestão da qualidade adotadas, ressaltando as vantagens e eficácia propiciadas por tais modelos e conferindo um caráter estratégico às atividades relacionadas.

Neste contexto, grande parte dos estudos realizados, mormente a partir dos anos de 1990, versa sobre a TQM, ISO 9000, Seis Sigma e outros modelos de gestão da qualidade como valiosas ferramentas de reestruturação, competitividade e empoderamento empresarial.

Nesses estudos, comumente, são apresentados indicadores de sucesso oriundos da implantação de seus modelos de gestão, tais como os apontados na pesquisa de Chang (1993), realizada com oitenta e quatro empresas americanas, constatando que, das empresas detentoras da TQM há mais de três anos, 65% melhoraram os resultados operacionais, 69% obtiveram maiores índices de satisfação e retenção de clientes e 53% conseguiram melhorar o clima organizacional.

No Brasil, estudos realizados por Xavier (1995) com 112 empresas certificadas pela ISO 9000 no país; por Camfield, Polacinski e Godoy (2006) realizado com empresas certificadas da construção civil no estado do Rio Grande do Sul; por Gonzalez e Martins (2007) realizado com empresas certificadas fornecedoras do setor automobilístico das regiões sudeste e nordeste do país representam apenas alguns dos inúmeros estudos caracterizados pelos mesmos objetivos: avaliar os resultados e a eficácia dos programas e sistemas da qualidade e demonstrar práticas diretamente relacionadas à excelência e ao sucesso dessas organizações, impondo-se como um discurso que reforça a importância do controle na área em referência.

No setor terciário, o cenário não é diferente. No Brasil, os primeiros estudos sobre o uso da qualidade em serviços datam do início da década de 1990 (VALLS e

VERGUEIRO, 2006). A expansão desse setor, principalmente a partir das últimas décadas do século XX, segundo Alves e Antunes (2004), ocorreu, inicialmente, devido à incorporação de muitos trabalhadores que saíram do ambiente industrial e ao processo de reestruturação produtiva e de políticas neoliberais, além do panorama de desindustrialização e privatização.

Esses fatos, associados à crescente demanda dos clientes por qualidade e à busca das empresas por novas práticas gerenciais para melhorar os serviços prestados, fizeram com que a gestão da qualidade fosse adaptada e aplicada ao setor de serviços, levando-se em conta suas particularidades, a saber: a intangibilidade, a necessidade da presença do cliente e a simultaneidade frequente da produção com o consumo do serviço prestado.

A revisão da literatura nacional (OLIVEIRA, 2004; MELLO *et al.*, 2009; LOBO, 2010; CARPINETTI, 2012; PALADINI, 2012; MARSHALL JUNIOR, 2010;) sobre a gestão da qualidade no setor industrial e no de serviços, da mesma forma, aponta, intensamente, teorias e práticas abrangendo a implantação de modelos de gestão específicos; princípios e processos norteadores; ferramentas de apoio; avaliação dos modelos; certificação ISO 9001; custos da qualidade; maximização dos resultados; indicadores de desempenho para mensurar a satisfação do cliente e a qualidade dos produtos e serviços, por uma perspectiva funcionalista e entusiástica de seus autores.

Além disso, ganhos de competitividade; aumento da produtividade; melhoria do desempenho; excelência empresarial; redução de custos e satisfação total dos clientes constituem alguns dos inúmeros benefícios apresentados nessas literaturas.

Observa-se, portanto, que o discurso da excelência e do aprimoramento do desempenho compreendendo a qualidade foi e ainda é predominante no meio empresarial tanto no setor industrial como no setor de serviços.

Contudo, para Gaulejac (2007), associar a qualidade à excelência e fazer com que sua realização represente um ideal totalmente humano, configura-se uma utopia diante da impossibilidade da perfeição, que, afinal, é relativa diante da possibilidade do erro. Por ser um ideal impossível de ser alcançado, pode provocar no trabalhador decepção, desilusão e frustração.

Para o mesmo autor (GAULEJAC, 2007), ao convidar o trabalhador para o aperfeiçoamento incessante e ao determinar seu ritmo de vida individual, social e institucional, esse ideal da busca pela excelência serve para “mascarar” a gestão da

qualidade e o poder exercidos sobre ele pelas práticas e ações instituídas. O incentivo para a formação do trabalhador flexível, autônomo, responsável e comprometido com os programas de gestão faz com que a qualidade se apresente não apenas como um “instrumento de melhoria das condições de produção”, mas também como “um instrumento de pressão para reforçar a produtividade e a rentabilidade da empresa” (GAULEJAC, 2007, p.106). É exatamente esse discurso que irá moldar a subjetividade desses sujeitos.

Corroborando com a visão de Gaulejac (2007), apesar de conhecer e legitimar os resultados favoráveis inerentes ao uso de ferramentas, modelos e/ou sistemas de gestão da qualidade, alguns questionamentos desta pesquisadora a respeito de outros elementos relativos às práticas e às consequências desses processos se fizeram presentes.

Isso ocorreu tanto ao acompanhar uma série de consultorias e auditorias externas em empresas que buscaram a certificação do seu sistema de qualidade conforme a ISO 9001, na condição de consultora e auditora externa especialista, como ao realizar pesquisas de campo de cunho acadêmico em empresas já possuidoras de programas e/ou sistemas de qualidade implantados, na condição de professora da disciplina de Gestão da Qualidade.

Nos trabalhos de campo de cunho acadêmico, foram contatados gestores da qualidade de empresas de Curitiba e Região Metropolitana, produtoras de bens e serviços em diferentes áreas: petróleo e gás, componentes eletrônicos, linha automotiva, alimentação, telecomunicação, correio e telégrafos, perfumes, entre outras.

Mediante informações coletadas em entrevistas presenciais, foram identificadas dificuldades tanto nos aspectos físicos, materiais e tecnológicos, como nos aspectos humanos e comportamentais dos gestores e trabalhadores participantes dos programas de gestão da qualidade, tais como: falta de estrutura para a implantação; carência de recursos financeiros para investir; desatualização dos *softwares* de apoio; inexistência de treinamento e capacitação de pessoal; incompreensão dos gestores sobre princípios e procedimentos norteadores e resistência dos trabalhadores à mudança de atitudes e práticas exigida nos respectivos processos de implantação.

Tais resultados evidenciaram realidade contraditória às teorias pragmáticas da qualidade que refletem essencialmente expectativas de sucesso das

organizações, revelando que as dificuldades também ocorrem e podem representar barreiras para o êxito do sistema implantado.

No acompanhamento das consultorias e auditorias externas, além das dificuldades já mencionadas, outros aspectos foram percebidos, principalmente, na relação dos gestores com o processo de gestão da qualidade. Encantamento, empoderamento, reconhecimento e satisfação profissional garantidos à custa de jornadas de trabalho extenuantes; abdicação de compromissos pessoais e incumbências de responsabilidades descomuns.

A naturalização das pressões exercidas, bem como de sentimentos de angústia e ansiedade precedentes às auditorias também foi evidenciada nos depoimentos e entrevistas realizadas com os gestores, contudo, tais evidências são confrontadas permanentemente com a tentativa desses trabalhadores de ocultar tais sentimentos. Esses elementos mais sutis perpassando a forma de ser e de pensar desses profissionais, aliados ao confronto da pesquisadora decorrente de deparar com essa realidade ainda pouco retratada e compreendida, motivaram o presente estudo.

Nesse caso, as práticas de gestão da qualidade, respaldadas historicamente pelo discurso da excelência e dos benefícios e melhorias proporcionados às atividades produtivas e de serviços, são percebidas nesta pesquisa como estratégias adotadas pelas organizações para a conquista de novos mercados com base nos ganhos de produtividade e lucratividade. De forma oculta, referidas práticas podem intensificar e explorar o processo de trabalho, por meio do controle físico e psíquico dos trabalhadores.

Historicamente, as organizações utilizam-se de instrumentos para intensificar e explorar o processo de trabalho. Conforme foram ocorrendo mudanças no mundo do trabalho e as tecnologias de gestão<sup>2</sup> foram sendo atreladas ao modo flexível de produção, mecanismos cada vez mais sofisticados de controle sobre o processo e sobre as relações de trabalho foram sendo desenvolvidos (FARIA, 2011a).

---

<sup>2</sup> Faria (2010) denomina de “tecnologia de processo”, todas as técnicas que, ao serem utilizadas, interferem de alguma forma no processo de trabalho, visando o seu incremento e o da produtividade. Essas técnicas podem ser de origem física (máquinas, peças, componentes) e são chamadas de “tecnologias físicas”, ou de origem gerencial (técnicas, instrumentos, programas, estratégias) e são chamadas de “tecnologias de gestão”. São tecnologias que foram se aprimorando para garantir um maior controle dos processos e relações de trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais.

Atualmente, as estratégias empregadas pelas organizações em novas técnicas de produção e gestão transpõem-se ao domínio dos aspectos físicos dos trabalhadores, atingindo, além do seu corpo, sua mente, sua forma de ser e de pensar, para garantir, de forma cada vez mais sutil, a docilização e a submissão voluntária dos trabalhadores aos interesses da organização e do capital.

Segundo Faria (2011a), os mecanismos de controle podem atuar no nível objetivo, instituídos sobre as práticas e procedimentos formais da organização e no nível subjetivo, instituídos sobre a subjetividade dos trabalhadores, constituída por seus pensamentos, suas emoções, suas relações afetivas. O citado autor (FARIA, 2011a) destaca que o comprometimento total com a organização, a participação e a autonomia relativa são procedimentos cada vez mais exigidos nesses processos de gestão.

Acredita-se que esses procedimentos, ao serem motivados pela organização, enaltecem um discurso ideal da qualidade e existem para intensificar os mecanismos de controle, demandando dos trabalhadores muita disciplina, responsabilidade e intensificação do trabalho.

A organização utiliza-se de perspicaz engenhosidade para se apropriar da inteligência e da criatividade dos trabalhadores e manipular seus comportamentos e ações, visando submetê-los aos interesses da produtividade. Trata-se de uma realidade manifesta no dito e no não dito do discurso da qualidade, no explícito e no implícito dos programas que visam alcançar padrões de excelência com a referente gestão.

Considerando as experiências práticas no âmbito profissional vivenciadas por esta pesquisadora, os estudos, e o levantamento bibliográfico realizado sobre o tema, este estudo fundamenta-se na tese de que os discursos e as práticas de gestão instituídas por sistemas e programas da qualidade podem servir como sofisticados mecanismos de controle da subjetividade dos trabalhadores e das relações de trabalho, com o intuito de garantir a qualidade da produção, aumentar os níveis de produtividade e tornar as organizações mais eficientes.

O referido controle se exerce sobre subjetividades instituídas nos discursos e práticas de gestão da qualidade para que os trabalhadores possam se identificar com a organização, com seus programas, seus valores e suas ideologias.

Nesse âmbito, diante da literatura gerencialista e de uma abordagem mais crítica sobre os sistemas de gestão da qualidade, a pergunta que se faz nesta



pesquisa é: Que elementos presentes nos discursos e práticas de gestão da qualidade podem criar condições favoráveis para o controle da subjetividade dos trabalhadores e das relações de trabalho no contexto do sistema ONA da qualidade? Assim, os gestores da qualidade, responsáveis pelo sistema ONA em hospitais de Curitiba (PR), representam os trabalhadores sobre os quais este estudo foi direcionado.

Destarte, o objetivo central desta pesquisa é compreender como os discursos e as práticas de gestão da qualidade, instituídas pelo sistema ONA em hospitais acreditados com excelência no município de Curitiba, podem resultar na criação de sofisticados mecanismos de controle das relações de trabalho e da subjetividade dos seus gestores.

Como objetivos complementares, procurou-se identificar, com base nos discursos dos gestores do sistema ONA da qualidade, as práticas de gestão adotadas por esses trabalhadores; as formas de controle da subjetividade em suas instâncias ocultas e manifestas e as resistências presentes nesses discursos. Justamente por meio dessa investigação é que os elementos favoráveis ao controle da subjetividade desses trabalhadores serão identificados.

Por representar o cerne desta tese e dos objetivos alcançados nesta investigação, o conceito de subjetividade tornou-se fundamental. Esta pesquisadora entende que a subjetividade reside no pensamento, na emoção, na afetividade, na consciência do sujeito individual pertencente a um coletivo, que lhe fornece referências sociais e, conseqüentemente, uma identidade, concebendo sua realidade em um processo de construção social e histórico constituinte da base de seus valores, de suas condutas e de suas ações.

O referencial teórico utilizado e a perspectiva abordada para a construção desse conceito e de outros elementos investigados, bem como as formas de controle da subjetividade, serão apresentadas em capítulos específicos no decorrer da pesquisa.

Ressalta-se que o setor de serviços sempre concerniu como a primeira opção a ser pesquisada, não apenas por apresentar crescimento e importante papel na economia, mas, principalmente, por ser constituído de aspectos físicos e tangíveis e de aspectos intangíveis, sutis, subjetivos.

Durante as auditorias realizadas em empresas de serviços, constataram-se algumas particularidades dessa área, tais como: o contato e a interação direta dos

trabalhadores com o cliente; a coexistência das etapas do processo produtivo; a ausência de armazenamento e de estoque de matéria-prima ou produto e a incerteza quanto ao resultado final do processo.

Isso ocorre porque cada cliente apresenta uma necessidade, fazendo com que cada serviço prestado seja diferenciado e atinja diferentes níveis de satisfação e insatisfação. Assim, a implantação de normas e procedimentos rígidos torna-se especialmente desafiadora num setor caracterizado pelo dinamismo, pela flexibilidade e pela heterogeneidade no atendimento aos anseios dos clientes.

Quando se trata da área da saúde, os serviços prestados assumem particularidade ainda maior, pois, tanto pacientes como trabalhadores estão diretamente associados às penosas situações de enfermidades, mortes, sofrimentos e riscos. A qualidade passa a ser percebida de forma mais tênue e garantida com base no atendimento qualificado das equipes médica e de apoio, das tecnologias disponíveis para os tratamentos e intervenções, da estrutura adequada para essa assistência e, sobretudo, da recuperação e cura dos pacientes, ou seja, fundamentada em atributos alusivos à vida.

Para sustentar a construção de conceitos utilizados no decorrer desta pesquisa e para buscar compreender como os mecanismos de controle estão associados às práticas de gestão da qualidade e como refletem nas relações de trabalho e nos discursos dos gestores, foram utilizadas as concepções de dialogismo e interação verbal de Bakhtin e seu Círculo<sup>3</sup> e as contribuições e reflexões da psicologia, mais especificadamente da Psicologia Sócio-Histórica, que se fundamenta na Psicologia Histórico-Cultural de Vygotsky<sup>4</sup>.

A concepção vigotskiana enfatiza que o desenvolvimento do indivíduo e a constituição de suas características têm origem nas atividades e interações sociais (MOLL, 1996), considerando, portanto, os fatores sociais, culturais e históricos na constituição do sujeito e da sociedade.

Dessa forma, situar os gestores em um contexto histórico e social, considerando-os seres concretos em permanente diálogo com o mundo em que

---

<sup>3</sup> Mikhael Bakhtin (1895-1975), filósofo e pensador russo, conhecido mundialmente por suas valiosas contribuições para o estudo da linguagem, constitui o principal nome de um grupo de pesquisadores que ficou conhecido como “Círculo de Bakhtin”, que incluía o linguista Valentin Voloshinov (1895-1936) e o teórico literário Pavel Medvedev (1891-1938).

<sup>4</sup> Lev Semyonovich Vygotsky (1896-1934), psicólogo russo, destacou-se pela construção da teoria Histórico-Cultural, fundamentada no desenvolvimento do indivíduo como resultado de um processo cultural, social e histórico, enfatizando o papel da linguagem e da aprendizagem nesse processo.

vivem e seres constituintes da construção da realidade social e da própria realidade, foi determinante para a análise deste estudo.

Apesar de atualmente haver ampla bibliografia que discute criticamente as práticas de gestão e suas consequências nas relações de trabalho e nos trabalhadores, não foram identificados textos que abordem o campo empírico proposto neste estudo, baseados na perspectiva dos gestores responsáveis pelo sistema ONA da qualidade. Assim, almeja-se que este estudo propicie novas reflexões sobre a subjetividade nas organizações, mais especificamente, sobre os elementos não ditos constituídos por discursos e práticas de gestão da qualidade.

Além disso, espera-se que a problematização do tema desta pesquisa contribua para o avanço do conhecimento científico na área de gestão organizacional e para a sensibilização gradativa dos gestores da qualidade acerca da presença desses mecanismos, para que possam assumir, ou lutar por transformações que assegurem relações de trabalho mais justas e satisfatórias, justificando-se, assim, a realização desta pesquisa.

Dadas as considerações iniciais sobre o tema, objetivos e problema deste estudo e a motivação utilizada para o desenvolvimento desta tese, segue-se com a trajetória teórico-metodológica, sobre a qual estão fundamentadas as concepções, reflexões e análise dos fenômenos propostos nesta tese.

## 2 TRAJETÓRIA TEÓRICO-METODOLÓGICA DA PESQUISA

Na concepção vygotskiana, a busca do método representa uma das tarefas mais importantes de uma pesquisa, cuja metodologia abrange um conjunto de atividades e reflexões necessárias para a produção do conhecimento e compreensão da realidade a ser investigada para que novos questionamentos sejam construídos e possibilidades de transformações sejam inseridas na temática de estudo. Compreende, ainda, a definição das concepções teóricas, das técnicas de coleta e análise das informações, da experiência e criatividade do pesquisador, representando o “caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 2010, p.16).

O foco desta investigação centra-se, portanto, nos elementos que possam criar condições favoráveis para o controle da subjetividade dos gestores no contexto do sistema ONA da qualidade em hospitais de Curitiba/PR. Para tanto, esta pesquisa de abordagem qualitativa foi realizada percorrendo um caminho teórico-metodológico, apresentado neste capítulo, caracterizando o universo pesquisado, sua perspectiva teórica e seus procedimentos metodológicos para a coleta e análise dos dados.

### 2.1 CONHECENDO O UNIVERSO PESQUISADO

Compreender os mecanismos de controle manifestados nas relações de trabalho e nas práticas de gestão da qualidade instituídas por empresas do setor de serviços em busca de excelência em seu desempenho, configurou-se no interesse inicial desta pesquisadora. Para tanto, fez-se mister realizar um estudo de caso durante a implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme a ISO 9000, numa instituição da saúde de referência na cidade de Curitiba, estado do Paraná.

Após contato com algumas instituições da saúde e órgãos competentes, FEHOSPAR<sup>5</sup> e SINDIPAR<sup>6</sup>, identificou-se apenas uma empresa com o perfil

---

<sup>5</sup> Fehospar: Federação dos Hospitais e Estabelecimentos de Serviços de Saúde no Estado do Paraná.

<sup>6</sup> Sindipar: Sindicato dos Hospitais e Estabelecimentos de Serviços de Saúde no Estado do Paraná.

esperado. Entretanto, como seu cronograma de implantação estimava dois anos, aproximadamente, verificou-se que demandaria disponibilidade de tempo acima do previsto para o levantamento e análise dos dados, além de os trâmites burocráticos serem excessivos para autorizar acesso ao local, ao pessoal e às informações implicadas no contexto desta pesquisa.

Optou-se, então, por realizar um levantamento em *sites* de certificação e contatar um organismo certificador localizado na capital paranaense. Ao percorrer esse caminho, foi identificado considerável número de estabelecimentos da saúde acreditados pelo sistema da qualidade da Organização Nacional de Acreditação (ONA): 586 estabelecimentos da saúde acreditados no Brasil, sendo 24 no estado do Paraná.

Essa acreditação consiste em um processo de avaliação, atestando que as instituições hospitalares e outros estabelecimentos da saúde encontram-se em conformidade com determinados padrões, minimizando a ocorrência de erros e eventos adversos que coloquem em risco a saúde e acarretem danos aos usuários. Representa uma garantia da qualidade da assistência.

Para fins de acreditação, os hospitais ou Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde (OPSS) são definidos como entidades jurídicas e legalmente constituídos, nas quais se prestam serviços hospitalares, de assistência médica e de patologia clínica; ambulatoriais e de pronto atendimento; de diagnóstico e terapia; de atenção primária à saúde; de assistência domiciliar e de transporte especializado em saúde, de caráter estatal ou privado, com ou sem fins lucrativos, sob a responsabilidade de uma diretoria.

A OPSS que adere ao processo de acreditação revela responsabilidade e comprometimento com a segurança, com a ética profissional, com os procedimentos realizados e com a garantia da qualidade do atendimento à população.

No estado do Paraná, das 24 creditações registradas pela ONA, 15 são referentes a hospitais. No município de Curitiba, no ano de 2015, em que foi definido o universo desta pesquisa, havia 10 estabelecimentos da saúde certificados, sendo 09 hospitais. Desses hospitais, 01 era acreditado nível 1, denominado Acreditado; 02 acreditados nível 2, denominados Acreditado Pleno e 06 acreditados nível 3,

denominados Acreditado com Excelência<sup>7</sup>. Decidiu-se, então, por realizar este estudo com os hospitais designados como Acreditado com Excelência, primeiro, por representarem o nível de maior exigência em termos de requisitos implantados e, segundo, por 70% das instituições certificadas nesse nível serem de fácil localização e, portanto, de fácil acesso para o desenvolvimento da investigação.

Além disso, o fato de a organização hospitalar representar uma das mais complexas instituições e ser constituída por equipes multidisciplinares com elevado grau de autonomia, atuando com a missão de prestar assistência à saúde em caráter preventivo, curativo e reabilitador a pacientes em regime de internação e utilizando tecnologia de ponta na sua rotina de trabalho (GURGEL JR. e VIEIRA, 2002), configurou-se um universo desafiador a ser investigado.

Em breve retrospectiva, tem-se que, desde seu surgimento, os hospitais vêm passando por diversas mudanças, visando principalmente à melhoria da qualidade da assistência. Segundo Foucault (1981), os primeiros hospitais concebidos como instrumentos de cura datam do final do século XVIII. Antes disso, eram essencialmente instituições de assistência aos pobres portadores de doenças contagiosas e perigosas e que precisavam receber os últimos cuidados antes de morrer.

Por muito tempo, os hospitais foram administrados por religiosos ou leigos e sua função estava associada à salvação espiritual dos indivíduos e à exclusão social dos indivíduos doentes considerados perigosos para a garantia da saúde e bem-estar geral da população.

No seu processo de transformação, o hospital passou a ser um campo documental normatizado, de registro, acúmulo e formação de saber, além de um espaço de cura com novas práticas, a saber: a visita e a observação sistemática e comparada dos hospitais e a consignação do médico como o principal responsável pela organização hospitalar (FOUCAULT, 1981).

A partir da segunda metade do século XIX, a dissociação da medicina com a religião, as contribuições científicas de Pasteur, Koch e Lister na medicina e os avanços tecnológicos aprimoraram as responsabilidades e as funções dos hospitais (BONATO, 2007).

---

<sup>7</sup> Os dados quantitativos dos estabelecimentos de saúde e hospitais acreditados no Brasil, estado do Paraná e município de Curitiba foram retirados do *site* da ONA disponível em: <[www.ona.org.br/OrganizaçõesCertificadas](http://www.ona.org.br/OrganizaçõesCertificadas)>

Atualmente, a "medicina integral" (BONATO, 2007, p.18) caracteriza um novo momento na evolução dos hospitais, destacando-se por atendimento que abrange desde a prevenção até a reabilitação de pacientes e de toda a população, de forma restaurativa, preventiva, educativa e incentivadora para o desenvolvimento de pesquisas voltadas ao progresso da sociedade.

Segundo a Portaria 3390 de 30 de dezembro de 2013, do Ministério da Saúde, os hospitais são definidos como

[...] instituições complexas, com densidade tecnológica específica, de caráter multiprofissional e interdisciplinar, responsável pela assistência aos usuários com condições agudas ou crônicas, que apresentem potencial de instabilização e de complicações de seu estado de saúde, exigindo-se assistência contínua em regime de internação e ações que abrangem a promoção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento e a reabilitação (BRASIL, 2013).

Ressalte-se que, além do sistema ONA, há outras opções de programas de gestão da qualidade para os hospitais que desejam certificar e atestar a melhoria do seu desempenho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados, como: a certificação ISO, o Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH) e o Prêmio Nacional de Gestão em Saúde (PNGS).

A ISO é uma organização não governamental representada por mais de 160 organismos nacionais de normalização de países do mundo inteiro, fundada em 1947, com o objetivo de elaborar normas técnicas de âmbito internacional. Sua sede está em Genebra, na Suíça e, no Brasil, seu representante oficial é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A série de normas NBR ISO 9000 é a mais utilizada no segmento empresarial e industrial e também na área da saúde, tendo chegado ao Brasil em 1987. Estabelece requisitos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade voltado para a melhoria contínua, para a padronização de processos e para o foco no cliente, certificando empresas, cujos processos ocorrem conforme o especificado, eliminando desperdícios, reduzindo custos e riscos e melhorando os indicadores de eficiência e eficácia (TAJRA, 2006).

O CQH é um programa de adesão voluntária, administrado pela Associação Paulista de Medicina e Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo, que avalia e reconhece boas práticas de gestão desenvolvidas por hospitais em busca

de melhorar continuamente seus sistemas, baseando-se nos seus registros, análise de dados e adequação dos serviços às normas.

A verificação das condições da estrutura dos hospitais, da capacitação profissional, dos processos, dos resultados do atendimento, das opiniões dos consumidores e demais clientes são premissas necessárias para a implantação do CQH (BONATO, 2007). Atualmente, cerca de 200 hospitais no Brasil participam desse programa e suas exigências e requisitos constam do Manual de Gestão Hospitalar do CQH.

O PNGS é administrado pelo Programa CQH e destina-se a hospitais, laboratórios de patologia clínica, clínicas de especialidades médicas e atendimento domiciliar. O Prêmio contribui para o aprimoramento das práticas de gestão na área da saúde, por meio da avaliação e reconhecimento das melhores práticas no setor, resultando em atendimento adequado à população e resultados superiores de desempenho. Está alinhado a programas promovidos pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que consiste no reconhecimento à excelência na gestão das organizações brasileiras.

Para participar, a organização precisa realizar um diagnóstico da situação de seu sistema de gestão, entregando o respectivo relatório, embasado nos fundamentos: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados<sup>8</sup>.

Note-se que os hospitais podem ser acreditados por um ou mais modelos de acreditação, destacando-se, além do ONA, modelos internacionais como o *Accreditation Canada International (ACI)*, o *Joint Commission International (JCI)* e o *National Integrated Accreditation for Healthcare Organizations (NIAHO)*. Segundo o Observatório da Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP, 2015), vários hospitais particulares do Brasil conquistaram nos últimos cinco anos mais de um modelo de acreditação.

Como já mencionado, este estudo teve como foco hospitais acreditados pelo sistema ONA da qualidade. Após o primeiro contato com seis hospitais Acreditados com Excelência e retorno positivo de 100% dos gestores responsáveis pela implantação e manutenção desse sistema, definiu-se que esse seria o universo da

---

<sup>8</sup> Informação disponível no site: <[http://www.cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p\\_ndoc=195](http://www.cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=195)>



pesquisa e da coleta de dados: gestores responsáveis pelo sistema ONA da qualidade dos referidos hospitais de Curitiba/PR.

Todos os seis hospitais caracterizam-se por atendimentos de múltiplas especialidades realizados em caráter particular ou por convênios, sendo referência nacional na sua respectiva área de especialidade, denominados para fins deste estudo como HA, HB, HC, HD, HE e HF, a fim de garantir o sigilo da sua identificação.

Igualmente, foi mantido o anonimato dos gestores da qualidade entrevistados os quais foram denominados neste estudo como GA, GB, GC, GD e GE. Este último (GE) é responsável pelo sistema ONA da qualidade de dois desses hospitais. Todos os gestores possuem formação em curso superior, principalmente, nas áreas de Administração e Gestão da Qualidade, atuando há mais de 05 anos na respectiva área. Observou-se, portanto, que esses profissionais apresentam amplo conhecimento teórico e prático a respeito da qualidade, suas ferramentas de apoio, normas e sistemas de gestão. Essa familiaridade e experiência na área mencionada, facilitou para os gestores o entendimento, a interpretação e a implantação dos requisitos exigidos pelo sistema ONA.

Esse sistema, foco deste estudo e modelo mais utilizado no Brasil, apresenta características próprias por ser direcionado especificamente aos estabelecimentos da saúde e será descrito na sequência para melhor compreensão de seus princípios norteadores, de sua estrutura e metodologia.

### 2.1.1 Breve Caracterização do Sistema ONA da Qualidade

No Brasil, o significativo desperdício de recursos e a falta de gestão do setor da saúde, expressa pela precariedade da assistência hospitalar (MEZOMO, 1995), tem justificado o esforço para o desenvolvimento de instrumentos oficiais de avaliação visando à melhoria do desempenho dos estabelecimentos da saúde, implantação de programas da qualidade e de acreditação hospitalar.

A ONA é uma organização privada e sem fins lucrativos criada em 1999 com o objetivo de implantar em âmbito nacional um processo de melhoria contínua da qualidade da assistência à saúde, estimulando os respectivos estabelecimentos a atingirem padrões elevados nesse quesito.

A acreditação ONA é direcionada às OPPS, tais como: hospitais; ambulatórios; laboratórios; serviços de pronto atendimento; *home care*; serviços de hemoterapia; serviços de nefrologia e terapia renal substitutiva; serviços de diagnóstico por imagem; radioterapia e medicina nuclear; serviços odontológicos; programas da saúde e prevenção de riscos, com foco em pacientes saudáveis e com fatores de risco e em pacientes portadores de condições crônicas; serviços para a saúde (processamento de roupas, dietoterapia, manipulação, esterilização e reprocessamento de materiais)<sup>9</sup>.

Esse sistema de acreditação está fundamentado em três princípios: ser um processo voluntário, por escolha da própria empresa; ser periódico, com avaliação e manutenção constante da qualidade e ser reservado, pois todas as informações obtidas no processo são sigilosas.

Ao objetivar a segurança do paciente, a acreditação ONA utiliza metodologia reconhecida pela *International Society for Quality in Health Care* (ISQua), com base nos critérios estabelecidos pelo Ministério da Saúde, apresentados no Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (MBAH).

O MBAH é um instrumento específico para avaliar a qualidade assistencial dos estabelecimentos da saúde no Brasil de forma sistêmica e global. Seus padrões são consolidados em três níveis de qualidade, representados pelos princípios de segurança, gestão integrada e excelência em gestão e podem ser adaptados a estabelecimentos da saúde de qualquer porte ou nível de complexidade. Todos os níveis são interdependentes e o alcance de um estágio mais complexo somente é possível após conquistar todos os requisitos e padrões exigidos no anterior.

Esse Manual é organizado em cinco seções: Gestão e Liderança, Atenção ao Paciente / Cliente, Diagnóstico e Terapêutica, Apoio Técnico, Abastecimento e Apoio Logístico. Cada seção é subdividida em várias subseções, totalizando quinze. Inclui também como dimensões da qualidade: aceitabilidade; adequação; efetividade; eficácia, eficiência; equidade; integralidade e legitimidade, além de mais nove fundamentos da gestão em saúde: visão sistêmica; liderança; orientação por processos; desenvolvimento de pessoas; foco no paciente; foco na segurança; responsabilidade socioambiental; cultura da inovação e melhoria contínua, os quais guiam o desempenho dos estabelecimentos da saúde em relação aos padrões e

---

<sup>9</sup> As informações do sistema ONA de qualidade foram retiradas do *site* oficial da Organização Nacional de Acreditação, disponível em: <[www.ona.org.br](http://www.ona.org.br)>

devem estar presentes em todos os processos. O ponto basilar do Manual está na segurança e no cuidado centrado no paciente.

As avaliações do sistema de acreditação são feitas apenas por organismos devidamente credenciados pela ONA, chamadas de Instituições Acreditoras Credenciadas (IACs) como, por exemplo, o *Det Norske Veritas* (DNV), a Fundação Carlos Alberto Vanzolini (FCAV), o Instituto Brasileiro para Excelência em Saúde (IBES), o Instituto de Acreditação Hospitalar e Certificação em Saúde (IAHCS), o Instituto de Planejamento e Pesquisa para Acreditação em Serviços de Saúde (IPASS) e o Instituto Qualisa de Gestão (IQG). Além de avaliar os estabelecimentos da saúde, as IACs ainda têm a responsabilidade de capacitar as equipes de avaliadores e sensibilizar as equipes avaliadas para a acreditação. O estabelecimento de saúde que deseja ser acreditado escolhe a instituição acreditadora que realizará o processo de acreditação.

O estabelecimento da saúde que receberá a acreditação escolhe a IAC, iniciando-se a análise de elegibilidade para verificar se o mesmo está apto para ser avaliado pela metodologia da ONA. Em caso positivo, após a assinatura de um contrato, a organização inscreve-se no sistema ONA INTEGRARE, que gerencia todos os processos de avaliação, feitos por meio de visita previamente agendada e planejada para análise de todos os seus processos. A organização deve enviar um relatório de avaliação para a ONA apreciar e homologar a recomendação da certificação, a qual pode ocorrer em três níveis, como já mencionado nesta pesquisa: Acreditado, Acreditado Pleno e Acreditado com Excelência.

O nível 1 ou Acreditado é direcionado para estabelecimentos da saúde que “atendem aos critérios de segurança do paciente em todas as áreas de atividade, incluindo aspectos estruturais e assistenciais”. O nível 2 ou Acreditado Pleno é direcionado para estabelecimentos da saúde que, “além de atenderem aos critérios de segurança, apresentam gestão integrada, com processos ocorrendo de maneira fluida e plena comunicação entre as atividades”. E o nível 3 ou Acreditado com Excelência é direcionado para estabelecimentos da saúde que demonstrem uma “cultura organizacional de melhoria contínua com maturidade institucional” e atendam aos níveis 1 e 2, além dos requisitos exigidos no nível 3, cujo princípio é “Excelência em gestão”.

A certificação nos dois primeiros níveis tem validade de dois anos e, no terceiro nível, de três anos. Durante esse período, o estabelecimento da saúde

acreditado recebe visitas periódicas de manutenção pelas equipes das IACs para avaliação contínua do seu desempenho.

Em janeiro de 2016, ao encerrar a coleta de dados desta pesquisa, foram constatados 486 estabelecimentos da saúde certificados pela ONA, assim distribuídos: 110: Acreditado; 184: Acreditado Pleno e 192: Acreditado com Excelência. Quanto às organizações hospitalares, a distribuição foi a seguinte: 62: Acreditada; 85: Acreditada Plena e 93: Acreditada com Excelência, totalizando 240 hospitais certificados pela ONA.

Atualmente, são constatados 591 estabelecimentos da saúde certificados pela ONA, sendo Acreditado: 160; Acreditado Pleno: 182; e Acreditado com Excelência: 237. Dentre as organizações hospitalares, tem-se: Acreditada, 56; Acreditada Plena, 83 e Acreditada com Excelência, 115<sup>10</sup>. Os registros demonstram aumento na quantidade de estabelecimentos da saúde e hospitais que atingiram o nível máximo de acreditação, indicando contínua preocupação dessas instituições não só em garantir maior segurança e satisfação dos seus pacientes, melhorando a qualidade da assistência, mas também em garantir o avanço dos seus níveis de competitividade e de sua permanência no mercado.

## 2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA DA PESQUISA

A construção do referencial teórico, desenvolvido para o entendimento dos fenômenos propostos nesta pesquisa e o desenvolvimento dos conceitos, concepções e posicionamentos pertinentes aos elementos investigados e analisados, foram sustentados pelas contribuições e reflexões da psicologia, mais especificadamente da Psicologia Sócio-Histórica, cuja vertente teórica surgiu no século XX na Europa, expandindo-se para os Estados Unidos na década de 1960 e chegando ao Brasil nos anos de 1980 por intermédio da Psicologia Social e da Psicologia da Educação (BOCK; FURTADO e TEIXEIRA, 2001).

---

<sup>10</sup> Os dados mencionados se referem ao mês de agosto do ano de 2017 e foram retirados do *site* oficial da Organização Nacional de Acreditação, disponível em: <[www.ona.org.br](http://www.ona.org.br)>

Sem a intenção de desconsiderar as valorosas contribuições de outros métodos e correntes da psicologia, optou-se pela perspectiva sócio-histórica por contribuir, especialmente, para a compreensão e construção do conceito de subjetividade, tendo em vista o pressuposto desta pesquisadora de que o sistema ONA da qualidade caracteriza-se por práticas de gestão usadas para intensificar a produtividade dos seus gestores, controlando o seu “fazer” e o seu “pensar”, suas atividades, seus pensamentos e emoções e atuando, de forma sutil, na formulação de suas crenças e valores, ou seja, no controle de sua subjetividade.

A Psicologia Sócio-Histórica surgiu como crítica à Psicologia Clássica para a qual o conceito de subjetividade está voltado a uma visão em que o social, como momento de significação dos processos humanos, não tem lugar nas discussões sobre a organização desses mesmos processos.

Por seu lado, a Psicologia Clássica não reconhece a pessoa como sujeito ativo com possibilidades de agir e de transformar sua história. O homem é pensado separadamente das condições de vida e dos seus processos culturais e históricos, pensado em sua essência natural e abstrata. A subjetividade do indivíduo é percebida como um elemento natural constituída de maneira individual no enfrentamento da objetividade (BOCK, GONÇALVES e FURTADO, 2007). Não se considera a influência das relações e interações do indivíduo com a sociedade e sua atuação transformadora sobre o mundo como fatores constituintes da construção da realidade social e da própria realidade psíquica, consciente e inconsciente e, por conseguinte, da sua subjetividade. A relação do indivíduo com a sociedade é praticamente inexistente, considerando-se o social apenas como a relação entre pessoas.

No Brasil, na década de 1980, a professora do Departamento de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Silvia Lane, destacou-se por suas contribuições à Psicologia Social brasileira e latino-americana, ao iniciar questionamentos a respeito da influência social sobre o comportamento dos indivíduos e suas relações mantidas com a sociedade, desafiando a psicologia a refletir o indivíduo como sujeito ativo, dinâmico, transformador; um sujeito que pensa, que sente, que age e participa de sua constituição; um sujeito responsável pela construção de sua história individual e coletiva.

A referida autora (LANE, 1984) propôs o estudo de uma psicologia social, histórica e crítica, considerando que indivíduo e sociedade, singularidade e

historicidade coexistem, transformam-se constantemente e, em um processo histórico, atuam um sobre o outro. Ela (LANE, 1984) ressalta, ainda, que o homem somente pode ser compreendido em sua totalidade se não for separado de suas relações e interações sociais e se for considerado produto e produtor de sua história, bem como da história da sociedade.<sup>11</sup>

Lane e alguns autores adeptos à perspectiva da Psicologia Sócio-Histórica (BOCK, GONÇALVES e FURTADO 2007; GONZALEZ REY, 2003; entre outros) fundamentam seus estudos na Psicologia Histórico-Cultural de Lev Semionovich Vygotsky (1896-1934) e nos referenciais teóricos de Alexandre Romanovich Luria (1902-1977) e Alexis Nicolaievich Leontiev (1903-1979), adotando o materialismo histórico e dialético como método.

Pela perspectiva sócio-histórica, atividade e consciência são categorias analíticas amplamente exploradas e consideradas fundamentais na constituição do psiquismo humano. Essa perspectiva parte da ideia de que o homem não nasce com todas as características que o constituem como homem, adquirindo-as ao longo de sua história de vida por intermédio da influência da cultura, das relações sociais e das complexas condições materiais integrantes de seu contexto de vida.

Nesse sentido, ao preservar o materialismo, a perspectiva sócio-histórica considera que não há uma natureza humana pronta, autônoma, nem um mundo psicológico abstrato desmembrado do âmbito social e material. O indivíduo, além de tudo o que o caracteriza como pessoa, é apreendido ao longo de sua vida, de sua história, de suas relações e interações com o outro e com a sociedade.

Vygotsky (1991, p.87) chama a atenção para as “qualidades únicas de nossa espécie, nossas transformações e nossa realização ativa nos diferentes contextos culturais e históricos”. Para esse autor (VYGOTSKY, 1991), o homem constitui-se dos instrumentos de trabalho e dos instrumentos do pensamento, tem origem histórica definida e é produto do desenvolvimento desses instrumentos utilizados por ele para a transformação da natureza a fim de satisfazer suas necessidades. Ao desenvolver seus instrumentos, o homem tem objetivos a alcançar, agindo de forma planejada e consciente.

---

<sup>11</sup> Mikhail Bakhtin e Valentin Volochínov, em “Marxismo e Filosofia da Linguagem” (2006) corroboram com a concepção de que os sujeitos se constituem por meio das interações sociais, destacando o importante papel da linguagem nos processos de socialização do sujeito.

Nesse processo, seja por meio da atividade individual ou do trabalho social, o homem estabelece relações com a natureza e com os outros homens, transformando-se e determinando-se mutuamente. Portanto, com base na atividade humana, que nasce com o trabalho, o homem vai construindo formas próprias de satisfazer suas necessidades, de forma coletiva com outros seres humanos, constituindo-se, desenvolvendo sua vida psíquica e produzindo sua forma de pensar, sentir e agir.

As referências que o sujeito possui sobre o mundo, sobre suas relações com outras pessoas e a forma como organiza suas ações e seu pensamento sobre si e sobre tudo a seu redor residem na sua consciência. Consoante González Rey (2003), a consciência representa a construção coletiva do campo de significados de um povo, de uma cultura, de uma classe, sendo, ao mesmo tempo, o que constitui o homem como indivíduo e como ser social. Nas relações sociais, o ser humano se apropria de um mundo de objetos e significados já construídos por outros homens e desenvolve os próprios sentidos, produzindo sua compreensão sobre o mundo, sobre si mesmo e sobre os outros (BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2001).

Portanto, para a perspectiva sócio-histórica, a consciência configura-se socialmente pelas experiências e pelas relações sociais e históricas do sujeito individual e social. O homem é considerado um ser ativo, social e histórico e essa condição humana lhe permite constituir suas formas de pensar, sentir e agir, ou seja, sua consciência.

Na concepção bakhtiniana, “[...] a atividade mental do sujeito constitui, da mesma forma que a expressão exterior um território social” (BAKHTIN, 2006, p.121), ou seja, a consciência do indivíduo não pode ser compreendida fora do contexto social.

Em decorrência, o instrumento de mediação do homem com a natureza e o mundo e dos homens entre si, essencial para a construção das suas formas de pensar e sentir, é a linguagem (VYGOTSKY, 1991; BAKHTIN, 2006). Ela difere o comportamento humano do comportamento animal, ao possibilitar que o indivíduo elabore suas representações sociais, a forma de entender, de interpretar e de explicar sua realidade, fundamentando-se nas ideias e representações dos grupos sociais de que faz parte. Da mesma forma que a consciência, a linguagem é um produto social e histórico e se forma na sociedade. Na concepção vygotskiana, mediante as palavras, ela é concebida pelas relações sociais histórica e

culturalmente constituídas, desempenhando papel central no desenvolvimento da consciência, ou seja, por intermédio das palavras<sup>12</sup> e seus significados, o pensamento se materializa, passando a existir e, assim, o homem “se individualiza, se humaniza, apreende e materializa o mundo das significações que é construído no processo social e histórico” (BOCK, GONÇALVES e FURTADO, 2007, p.103).

Ressalta-se que as necessidades humanas, as atividades desenvolvidas pelo homem e suas relações sociais têm como base uma relação dialética e estão em constante movimento e transformação. A história do indivíduo, do outro e da humanidade não é estática. É um processo que se constrói e se modifica continuamente, tendo por base a contradição. Vygotsky expressa que “[...] é somente em movimento que um corpo mostra o que é” (1991, p.74).

Diante do exposto, a Psicologia Sócio-Histórica concebe

[...] o homem como ativo, social e histórico; a sociedade, como produção histórica dos homens que, através do trabalho, produzem sua vida material; as ideias, como representações da realidade material; a realidade material, como fundada em contradições que se expressam nas ideias; e a história, como o movimento contraditório constante do fazer humano, no qual, a partir da base material, deve ser compreendida toda produção de ideias, incluindo a ciência e a psicologia (BOCK, GONÇALVES e FURTADO, 2007, p.17).

A concepção do homem como um ser social, histórico, concreto, determinado pela realidade social e histórica e, ao mesmo tempo, determinante dessa realidade pela ação coletiva é o centro das discussões da perspectiva sócio-histórica (LANE, 2006; BOCK, GONÇALVES e FURTADO, 2007). O sujeito construído na coletividade, no social, forma o sujeito individual que, por sua vez, está em constante movimento e transformação e constitui-se pela interação com os outros.

Neste trabalho, considera-se o sujeito individual e coletivo fruto do processo social e histórico em que está inserido e a subjetividade como uma síntese desse sujeito constituído de uma essência, que o caracteriza como único, com

---

<sup>12</sup> As palavras são repletas de significados e sentidos. Na concepção vygotskiana o “sentido de uma palavra é a soma de todos os fatos psicológicos que ela desperta em nossa consciência”, carregado de afeto, imagens e sensações. “O sentido é sempre uma formação dinâmica, fluida, complexa, que tem várias zonas de estabilidade variada. O significado é apenas uma dessas zonas do sentido que a palavra adquire no contexto de algum discurso e, ademais, uma zona mais estável, uniforme e exata” (VYGOTSKY, 1991, p.465). O significado é apreendido a partir de um sistema de significações pronto e elaborado historicamente, construído no processo de interação social. É mais fixo e imutável. Já o sentido da palavra é mais complexo, mudando conforme os diferentes contextos em que é utilizada.



particularidades próprias e, também, composto de elementos vivenciados em sua história de vida, em suas relações e interações sociais e em seu meio ideológico<sup>13</sup>.

Trata-se de um sujeito ativo e transformador frente ao social como também um sujeito muitas vezes inerte e passível de influências oriundas das relações e práticas sócio-históricas desenvolvidas pela sociedade. Um homem sócio-histórico, constituído de corpo, pensamento, afeto e ação, sintetizado na ideia de subjetividade, compreendida por Bock, Furtado e Teixeira (2001, p.28) como

[...] uma síntese. É o mundo de ideias, significados e emoções construído internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é, também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais.

Lane (2002, p. 17) destaca ainda que a subjetividade é

[...] construída na relação dialética entre o indivíduo e a sociedade e suas instituições, ambas utilizam as mediações das emoções, da linguagem, dos grupos a fim de apresentar uma objetividade questionável, responsável por uma subjetividade na qual esses códigos substituem a realidade.

González Rey (2003) rompe com a ideia de a subjetividade se constituir como fenômeno simplesmente individual, interno e fechado na vida psíquica do indivíduo, considerando que ela também se forma pelos processos sociais. O individual e o social são instâncias da subjetividade em constante desenvolvimento, se influenciam reciprocamente e fazem parte do mesmo sistema subjetivo de sujeitos concretos.

Pela perspectiva sócio-histórica, a subjetividade é entendida como “algo que se constituiu na relação com o mundo material e social, mundo este que só existe pela atividade humana” (BOCK, GONÇALVES e FURTADO, 2007, p.23). A subjetividade não é algo nato, imanente nos sujeitos independente de suas experiências de vida, mas é algo que se compõe de suas atividades, de suas vivências e de sua ação transformadora sobre o mundo.

Esta pesquisadora entende que a subjetividade reside no pensamento, na emoção, na afetividade, na consciência do sujeito individual, pertencente a um

---

<sup>13</sup> A ideologia, na concepção bakhtiniana, é compreendida como um “espaço de contradição e não de ocultamento”, referindo-se à forma como os membros de um determinado grupo social percebem o mundo e representam uma realidade (BRAIT, 2005, p.179). Um meio ideológico faz parte de uma realidade que “reflete e refrata uma outra realidade que lhe é exterior” (BAKHTIN, 2006, p.31).

coletivo que lhe fornece referências sociais e, conseqüentemente, uma identidade,<sup>14</sup> concebendo sua realidade mediante um processo de construção social e histórica que constituirá a base de seus valores, de suas condutas e de suas ações.

Por essa perspectiva, esta pesquisa foi caracterizada pelas práticas sociais e por relações intersubjetivas ocorridas entre a pesquisadora, o orientador e os gestores pesquisados, subsidiando a construção dos conceitos e das categorias de análise. Assim como todo processo de investigação, esta pesquisa configura-se uma atividade humana, mediada socialmente, na qual teoria e método estão entrelaçados por elementos históricos que foram se instituindo nas práticas de gestão empresarial e constituindo os mecanismos de controle dos trabalhadores e das relações de trabalho.

Nesse âmbito, o objeto deste estudo e o universo pesquisado não foram escolhidos ao acaso, mas sim em decorrência de um processo dinâmico de experiências, interpelações e mediações sociais que culminaram na investigação dos elementos presentes nos discursos e nas práticas dos gestores do sistema ONA da qualidade.

Destaque-se também que todo o método de coleta e análise proposto se justifica no contexto em que esta pesquisa foi desenvolvida. Ao se admitir o sujeito, (no caso, os gestores) como ativo, social e histórico, considera-se que seus valores, crenças, conhecimentos e padrões de comportamento constituem-se na realidade e nas relações sociais vivenciadas por ele com os grupos da instituição a que pertence e também nas relações sociais formadas na sua vida privada, no seio de sua família e nos demais grupos sociais em que está inserido. Tanto os sujeitos integrantes da pesquisa, como os fenômenos descritos e analisados, estão em constante movimento e transformação, sendo revelados e interpretados de acordo com o momento e o contexto pesquisado.

---

<sup>14</sup> A identidade “é o que permite ao sujeito apresentar-se ao mundo e reconhecer-se como alguém único” (BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2001, p.266), caracterizando-o como pessoa. Como suas características individuais são apreendidas nas relações grupais, sua identidade é construída por identidades sociais, várias identidades que se constroem dinamicamente de acordo com o contexto social, histórico e cultural em que o indivíduo está inserido. Portanto, a identidade não é algo estático e acabado, mas, um processo em permanente transformação.

## 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Para atender aos objetivos da pesquisa, realizou-se um estudo descritivo e exploratório. Quanto à pesquisa descritiva, ela tem como finalidade “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVINÕS, 2011, p.110), sendo que o pesquisador observa, registra e analisa sem interferir na situação pesquisada. Segundo Sampiere (2013, p.102), esse tipo de estudo busca “especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise”.

Em relação à pesquisa exploratória, seu objetivo é auxiliar o pesquisador a solucionar e/ou aumentar sua expectativa em função do problema determinado (TRIVINÕS, 2011). Sampiere (2013) assinala, ainda, que, nesse tipo de estudo, o pesquisador tem maior possibilidade de realizar pesquisa mais abrangente sobre um contexto particular, descobrir novos problemas, conceitos ou variáveis e delinear pesquisas futuras. O mesmo autor (SAMPIERE, 2013) indica também que, quando se tem pouca informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno, esse tipo de estudo é o exploratório.

Pela perspectiva sócio-histórica, os aspectos descritivos e as percepções pessoais nas pesquisas qualitativas são valorizados, pois ajudam a compreender os sujeitos participantes e, por meio deles, compreender também o conjunto.

Nesse sentido, esta pesquisadora, ao descrever os fenômenos, buscou compreender como o controle se manifesta nas atividades, nas práticas de gestão e nas relações de trabalho dos gestores considerando a realidade e o contexto em que esses estão inseridos. Além disso, embora as questões referentes às práticas de gestão e mecanismos de controle organizacional sejam temas cada vez mais debatidos, não se encontraram estudos abordando suas manifestações no setor de serviços no âmbito da qualidade e acreditação hospitalar, o que justifica o interesse em explorar e conhecer novos fenômenos e elementos do universo estudado.

Assim, com base na compreensão dos fenômenos subjetivos relacionados às práticas de gestão e relações de trabalho, instituídos pelo sistema ONA da qualidade, optou-se por realizar um estudo multicaso *ex-post-facto* seccional com uma abordagem qualitativa.

Conforme Godoy (1995) e Yin (2001) o estudo multicaso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder como e porque certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse incide sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real. Como esta pesquisa compreende o estudo de vários sujeitos e organizações, sem a necessidade de atender objetivos de natureza comparativa trata-se de um estudo multicaso.

A adoção da pesquisa *ex-post-facto* dá-se devido à mesma ter sido realizada a partir de fatos passados sobre os quais o pesquisador não tem controle direto, nem pode manipular as variáveis estudadas, uma vez que suas manifestações já ocorreram.

A pesquisa será qualitativa, uma vez que se fundamenta na relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, na interdependência entre o sujeito e o objeto e no vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito (CHIZZOTTI, 2006). Chizzotti (2006) ressalta que o pesquisador é também um observador capaz de interpretar os fenômenos e atribuir significado a eles, sendo parte integrante do processo de conhecimento. Destaca, ainda, que os instrumentos necessários para atingir esse conhecimento "devem estar nos meios de se coletar informações vividas pelos atores humanos dos fatos e qualquer paradigma deve recorrer à intuição humana e à inferência interpretativa" (CHIZZOTTI, 2006, p.29).

De maneira geral, a pesquisa qualitativa caracteriza-se por: apresentar como fonte de dados o ambiente natural e o pesquisador como instrumento chave, ser descritiva, focar nos processos e não em resultados e produtos, analisar indutivamente os dados e destacar o significado dos fenômenos (TRIVIÑOS, 2011). Compreender os fenômenos investigados nos discursos e práticas de gestão da qualidade, descrevendo-os e procurando suas possíveis relações, bem como integrando o individual com o social, é o que caracteriza esta pesquisa qualitativa numa abordagem sócio-histórica.

A realidade estudada não foi quantificada, mas teve o intuito de compreender o universo de significações, crenças, valores, nem sempre objetivos e visíveis, que podem contribuir para o controle da subjetividade dos gestores responsáveis pelo sistema ONA da qualidade nos hospitais destacados.

Após contato inicial com os gestores por *e-mail* e breve retorno dos mesmos, manifestando-se favoráveis em contribuir com a pesquisa, decidiu-se pela utilização

de entrevistas semiestruturadas realizadas no local de trabalho em horário previamente definido e agendado. Esse modelo de entrevista semiestruturada combina perguntas fechadas (estruturadas) e abertas, com base no discurso livre do entrevistado, o qual tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador (CHIZZOTTI, 2006). Para a pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é um dos principais meios para se realizar a coleta de dados, porque ela favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão da sua totalidade (TRIVIÑOS, 2011).

No entanto, compreender a totalidade dos fenômenos aqui propostos não foi intenção desta pesquisa, e nem se considera possível, diante das limitações da pesquisadora e do contexto pesquisado. Chizzotti (2006) ressalta ainda que as referidas entrevistas possibilitam o contato imediato com questões relevantes e podem aprofundar a significação dos fenômenos estudados.

As entrevistas realizadas nesta pesquisa foram gravadas e transcritas com a permissão dos entrevistados, tendo duração entre 40min e 1h10min, para atender à respectiva disponibilidade de tempo. Apenas uma entrevista foi realizada fora do horário habitual do gestor, mas em seu posto de trabalho. As demais entrevistas ocorreram em horário comercial, nos respectivos gabinetes, com poucas interrupções, havendo somente um caso em que um dos gestores reservou uma sala de reuniões específica para se dedicar integralmente ao momento da entrevista. Todos foram prestativos e atenciosos ao responder às perguntas realizadas e as entrevistas transcorreram num clima cordial e amistoso. Percebeu-se certa ansiedade por parte dos entrevistados no momento inicial das sessões por desconhecem as perguntas que seriam feitas, mas, ao longo do processo, todos conseguiram demonstrar tranquilidade e apreço ao trabalho desenvolvido.

O plano utilizado para a entrevista foi composto por três blocos de perguntas, contendo respectivamente “informações sobre o gestor” entrevistado, “informações sobre o sistema ONA” da qualidade, e “informações sobre as relações de trabalho” dos gestores entrevistados, conforme o seguinte roteiro de apoio.

## 1) INFORMAÇÕES SOBRE O GESTOR

### a) Falar sobre a trajetória profissional

#### a.1 – Formação

- a.2 – Tempo de experiência
- b) Entrada na área da Qualidade
- c) Formação específica na área da Qualidade
- d) Expectativas profissionais

## 2) INFORMAÇÕES SOBRE O SISTEMA ONA

- a) Como você percebe o Sistema ONA
- b) Quais as tecnologias utilizadas
  - b.1 – Implantação
  - b.2 – Mudanças: Gestão; Pessoal; Estrutura; Procedimentos; Jornada de Trabalho
- c) Principais benefícios
- d) Principais dificuldades

## 3) INFORMAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO

- a) Como é o cotidiano do seu trabalho como gestor?
- b) Falar sobre a relação com a Equipe de trabalho
- c) Falar sobre a relação com os Acreditadores do sistema
- d) Falar sobre a relação com o Corpo Diretor do Hospital
- e) Falar sobre a relação com os Profissionais que atuam no Hospital (médicos, enfermeiros, atendentes, ...)

As entrevistas geraram grande volume de material e de dados, permitindo a identificação de muitos elementos comuns e repetitivos em todos os discursos e nas narrações das práticas de gestão da qualidade. Citam-se aqueles que se sobressaíram nos relatos dos gestores durante o processo das entrevistas, a saber: o encantamento pelo cargo adquirido e pela autonomia e liberdade para tomada de decisões; a dedicação ao programa da qualidade e satisfação pela valorização profissional; o entusiasmo para o alcance das metas e para a gestão das equipes de trabalho, bem como o comprometimento e a identificação com os valores e objetivos organizacionais.

Esses elementos resultaram nas categorias de análise desta pesquisa, apresentadas nos próximos capítulos: empoderamento; reconhecimento; gestão participativa e identificação com a organização.

Simultaneamente à realização das entrevistas, foi utilizada a observação como instrumento de apoio. Essa prática consiste em "experenciar e compreender a dinâmica dos atos e eventos e recolher as informações a partir da compreensão e sentido que os atores atribuem aos seus atos" (CHIZZOTTI, 2006, p.90). Dessa forma, a observação favorece a percepção e a descrição dos fenômenos, possibilitando o estudo em seus atos, atividades, significados, relações e outros (TRIVIÑOS, 2011) e contribuindo posteriormente com o processo de análise dos dados. Nesse sentido, concomitante a realização das entrevistas, a observação dos gestos, das pausas, das ênfases e entusiasmos manifestados na fala, e das expressões faciais dos entrevistados, bem como a observação do seu respectivo ambiente de trabalho, foi de grande valia para que as informações relatadas pelos gestores fossem relacionadas com suas práticas, com base no método de Análise do Discurso adotado.

### 2.3.1 Análise dos Dados

Como os dados desta pesquisa provêm essencialmente dos relatos dos gestores durante as entrevistas realizadas, esse material foi submetido à Análise do Discurso, um método que surgiu na França, na década de 1960, como disciplina, fundada por Michel Pêcheux, importante filósofo que iniciou um processo de novas reflexões sobre a linguagem e a ideologia. Desde esse pensador, a linguagem assume um caráter histórico e começa a ser pensada em sua prática e não apenas como um sistema de regras formais. O discurso ganha expressão, interpretação e sentido no lugar da frase e o homem se posiciona como sujeito constituído pela linguagem e atravessado pela ideologia e pelo inconsciente. O sujeito não é considerado centro do discurso e fonte original dos sentidos, pois sua fala é determinada sempre por outras falas, produzindo sentido em decorrência de outros sentidos já legitimados e cristalizados na sociedade.

O método da Análise do Discurso,

[...] como seu próprio nome indica, não trata da língua, não trata da gramática, embora todas essas coisas lhe interessem. Ela trata do discurso. É a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a ideia de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é assim palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando (ORLANDI, 2007, p.15).

Há várias concepções com diferentes perspectivas de Análise do Discurso, sendo que todas divergem da ideia de que a linguagem seja simplesmente um meio neutro de pensar, refletir ou descrever o mundo, consentindo, porém, ao considerar a importância do discurso na construção das relações sociais entre os indivíduos.

A opção teórica da Análise de Discurso abordada neste estudo recai sobre as concepções propostas pelo filósofo Mikhail Bakhtin e seu Círculo, que tornaram possível estudar a linguagem levando-se em conta a historicidade, os sujeitos e o social, considerando, característica essencial na constituição do discurso, a relação sócio-histórica e dialógica entre os sujeitos. As ideias centrais desse grupo de filósofos estão baseadas nos conceitos de dialogismo, alteridade e polifonia e, suas reflexões antecedem, inclusive, a constituição da Análise do Discurso como disciplina, na década de 1960.

O dialogismo apresenta-se como concepção de linguagem, de construção e de produção de sentidos assumidos nas relações discursivas realizadas por sujeitos situados em contextos históricos e culturais específicos (BRAIT, 2006). Para Bakhtin (2006), o dialogismo é a essência de toda interação verbal e o diálogo é compreendido “[...] não apenas como a comunicação em voz alta, de pessoas colocadas face a face, mas toda comunicação verbal, de qualquer tipo que seja” (p.127). Em uma relação dialógica, o indivíduo está em constante colóquio consigo mesmo e com o outro e, pela interação verbal, compartilha conhecimentos, opiniões, pensamentos e vontades, produzindo os sentidos na linguagem.

No diálogo, que pressupõe a existência de outra ou outras pessoas, as frases, quando entram no fluxo da comunicação verbal, transformam-se em enunciados únicos, que não podem ser reproduzidos, construídos na ação entre os sujeitos e em determinado contexto sócio-histórico. O discurso é materializado no enunciado, e seu sentido é atribuído conforme o local e o momento histórico, político e econômico, a forma de enunciar, a entonação, e os sujeitos falantes. Assim, nesta pesquisa, todos os enunciados produzidos no momento das entrevistas com os gestores da qualidade, sujeitos desta pesquisa, não constituem frases neutras ou isoladas, mas são carregados de sentidos, opiniões e ideologias dos falantes.

Todo diálogo só é possível, se houver o outro, assim, todo enunciado presente no discurso é repleto de palavras dos outros, concretizando, dessa forma, o processo de comunicação com base em uma série de relações dialógicas. Sendo assim, “cada vez que se produz um enunciado o que se está fazendo é participar de



um diálogo com outros discursos” (FIORIN, 2008, p.21). O discurso, por sua vez, é, por natureza, dialógico e está sempre impregnado de outros discursos. O dialogismo representa um processo em que todo discurso faz uso de outros discursos, cujo sentido é produzido pela interação constitutiva da linguagem.

Ao desenvolver a ideia de alteridade, Bakhtin e seu Círculo conferem ao “outro” a condição fundamental para a constituição do “eu”, ressaltando, no entanto, que o “eu” não se constitui na fusão com o “outro”, mas nas interações e relações sociais, em um processo dialético ininterrupto. Ressaltam, dessa forma, a importância do “outro” nas reflexões sobre os discursos num processo em que a linguagem é considerada central na constituição do ser social, por representar a mediação que possibilita a comunicação de um indivíduo com o outro. É por meio da linguagem que os sujeitos constroem seus significados com relação à vida e definem seus papéis na sociedade.

A possibilidade de perceber a presença de muitas vozes na constituição dos discursos é retratada na concepção bakhtiniana como polifonia, a qual representa a inserção neles de diferentes vontades, opiniões e consciências, propiciando dar voz ao outro, ao lhe garantir o direito à fala nesse meio, e respeitando a pluralidade e a diversidade de opiniões, o embate.

É por esse motivo que os fatores ideológicos e sociais do momento da produção do discurso devem ser considerados. Bakhtin e seu Círculo enfatizam a importância do signo ideológico no referido processo, baseados no entendimento de que “nenhuma ideologia pode aparecer fora dos signos, e nenhum signo está despido de ideologia” (BRAIT, 2006, p.22). Os signos são construídos socialmente e adquirem diferentes sentidos e significados de acordo com as diferentes representações de uma determinada realidade. Na concepção bakhtiniana, portanto, a ideologia está presente em tudo o que o homem pensa e fala e, tudo o que é ideológico possui um significado.

Dessa forma, os discursos se estabelecem na relação com os outros, nos diálogos, discussões, discordâncias e entendimentos do cotidiano, apresentando-se como fenômenos ideológicos que carregam uma carga de valores culturais, bem como expressando as diversidades de opiniões e as contradições da sociedade, e, assim, tornando-se um palco de conflitos (BAKHTIN, 2006).

Bakhtin (2006, p.95), destaca que

[...] não são palavras o que pronunciamos ou escutamos, mas verdades ou mentiras, coisas boas ou más, importantes ou triviais, agradáveis ou desagradáveis, etc. A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial. É assim que compreendemos as palavras e somente reagimos àquelas que despertam em nós ressonâncias ideológicas ou concernentes à vida.

Para Bakhtin, a palavra representa o signo ideológico mais puro em que se cruzam e se revelam diferentes ideologias (BRAIT, 2005). Ela é compreendida como um espaço de criação ideológica, uma arena onde os valores sociais contraditórios, os conflitos e as relações de dominação se confrontam, sendo por meio da palavra que o sujeito se define em relação ao outro e em relação à coletividade (BAKHTIN, 2006).

Portanto, dependendo do poder e dos interesses de quem profere as palavras, elas podem ser utilizadas para transmitir ou impor uma ideologia dominante, produzindo e reproduzindo uma falsa realidade e as relações sociais necessárias para a manutenção das relações de produção na sociedade.

Ao se considerar que o discurso assume um caráter ideológico, esta pesquisadora procurou identificar os principais enunciados e compreender o sentido de cada enunciação. Realizou-se a análise dos discursos dos gestores, do que foi dito pelos entrevistados, suas opiniões e posições ideológicas e do não dito, ou seja, do que está implícito no discurso da qualidade.

Esta pesquisa ocorreu num processo dialógico, configurando-se na interação desta pesquisadora com os gestores responsáveis pelo sistema ONA da qualidade e fundamentando-se nos discursos produzidos e construídos durante as entrevistas. Buscando conhecer e compreender os elementos emanados em situações de interações e embates desses gestores, esta pesquisadora procurou assumir um olhar “exotópico”, colocando-se no lugar dos entrevistados e, posteriormente, retornando ao lugar de pesquisadora.

Na visão bakhtiniana, o movimento originado pela “exotopia” de procurar entender o olhar do outro e retornar ao seu lugar para sintetizar o que se vê, permite que o pesquisador tenha maior compreensão de determinado fenômeno, contexto e valores reconhecidos nessa relação.

Diante do desafio de garantir uma análise objetiva e isenta de parcialidade na condução e interpretação dos dados coletados, a maior dificuldade encontrada por esta pesquisadora foi, justamente, compreender os objetos de estudo sem

influenciar o discurso dos entrevistados, procedimento fundamental para a condução da pesquisa.

Durante a interpretação e análise dos discursos, além da fala, outros aspectos foram observados e levados em consideração para dar sustentação aos elementos analisados tais como os gestos dos entrevistados, as pausas durante a fala, a presença de múltiplas vozes nos discursos, a ênfase e o entusiasmo demonstrados pelos gestores.

Além da interação dialógica entre pesquisador e entrevistado, ao compreender que os sentidos e significados dos enunciados são produzidos sempre em função do contexto sócio-histórico no qual os sujeitos estão inseridos, foi importante considerar o contexto organizacional um lugar engendrado de relações dialógicas e ideológicas e de situações, onde o trabalhador é levado a interagir.

Por isso, ao se utilizar o método da Análise do Discurso nesta pesquisa, considerou-se que os discursos dos gestores entrevistados podem apresentar outras perspectivas, discursos e ideologias que, de forma consciente ou não, possibilitam influenciar os dizeres, condutas e valores desses interlocutores, quanto ao sistema ONA da qualidade e quanto às suas formas de trabalho.

Finalmente, considerando que a ideologia se materializa no discurso e este se manifesta na linguagem, a análise dos discursos dos gestores, sujeitos desta pesquisa, possibilitou a compreensão dos elementos instituídos em suas interações sociais e práticas de gestão da qualidade, contextualizadas nos hospitais acreditados pelo sistema ONA da qualidade.

Após a apresentação do processo de construção deste trabalho, os próximos dois capítulos irão discorrer sobre o referencial teórico e os elementos que sustentaram a análise sobre os mecanismos de controle da subjetividade especificamente investigados no contexto do citado sistema ONA.

### **3 EVOLUÇÃO DOS MECANISMOS DE CONTROLE DO TRABALHO E DO TRABALHADOR: RUMO AO APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO**

Como já referido na introdução, não é algo recente, o fato de as organizações se utilizarem de mecanismos para intensificar e explorar o processo de trabalho, atingindo de forma cada vez mais sutil não apenas aspectos físicos, mas também subjetivos dos trabalhadores, a fim de obter a tão almejada eficiência e produtividade organizacional. Esses mecanismos foram sendo desenvolvidos simultaneamente às transformações que ocorreram no mundo do trabalho ao longo da história da humanidade, culminando em diferentes formas de produção, de organização e de relações de trabalho.

Neste capítulo, pretende-se demonstrar, de forma sucinta, como os mecanismos de controle foram sendo inseridos na dinâmica organizacional sob o comando do capital, sobretudo, a partir do momento em que o trabalho assumiu caráter central na vida do ser humano e em que novos métodos de racionalização do trabalho foram se desenvolvendo na sociedade capitalista. Será destacada, também, a intensificação dos mecanismos de controle do trabalho e dos trabalhadores, à luz da Organização Científica do Trabalho (OCT), bem como seu aperfeiçoamento ao longo da transição para o modelo de reestruturação produtiva do trabalho ou gestão flexível.

Nesse contexto, será evidenciado, ainda, que as práticas de gestão da qualidade, respaldadas pelo discurso da excelência, despontam como estratégias sofisticadas de controle, intensificação e exploração do processo de trabalho e dos trabalhadores.

#### **3.1 JORNADA DE TRABALHO: CONDIÇÃO CENTRAL NA VIDA DO SER HUMANO**

O trabalho sempre estabeleceu uma ligação fundamental do homem com o mundo, por desenvolver, por meio dele, suas habilidades, sua imaginação e sua criatividade para transformar a natureza e melhor satisfazer suas necessidades. De

forma “consciente e proposital” (BRAVERMAN, 1987, p.50), o homem, ao estabelecer relação com a natureza, impõe seu domínio para atender suas vontades.

Trata-se, portanto, de um processo inteligente em que o pensamento (as necessidades, os anseios) precede a ação (o trabalho), de tal modo que, ao agir sobre a natureza, o homem não apenas a transforma, mas atinge a si mesmo, modificando-se, autoproduzindo e estabelecendo a base das suas relações sociais.

As primeiras formas de organização humana e as principais atividades econômicas primitivas consistiam basicamente na caça, na pesca e na coleta de frutos e alimentos, tendo como principal objetivo a subsistência e a sobrevivência dos seus participantes. Ao longo da história, as relações do homem com o trabalho, com os modos de produção e com os tipos de organização foram se transformando, de tal forma que o trabalho assumiu função central e fundamental na vida dos trabalhadores, principalmente, no período marcado pela evolução da atividade artesanal para a atividade industrial.

Ao realizar uma reconstrução histórica e uma reflexão sobre o conceito de trabalho, Gorz (2003, p.21) chama a atenção de que a condição central do trabalho na vida do ser humano “é uma invenção da modernidade” e que as relações de trabalho da “sociedade de trabalhadores” contemporânea apresentam-se distintas das relações e concepções de trabalho das sociedades pré-modernas.

Na antiguidade, para muitas civilizações, o trabalho, embora considerado necessário à satisfação das necessidades vitais do ser humano, era visto como um suplício, um castigo. Em sua raiz etimológica, o termo trabalho vem do latim *tripalium* que, no final do século VI, designava um instrumento de tortura e sofrimento utilizado na Europa antiga para punir aqueles que não conseguiam pagar os impostos. Trabalhar significava perda da liberdade e, por ser uma atividade depreciável, desprovida de valor e prazer, era indigno do cidadão, sendo reservado às mulheres, servos e escravos, ou seja, àqueles considerados inferiores na sociedade. Além de degradante e de não pertencer à esfera da liberdade, o trabalho estava confinado à esfera privada que representa o reino das necessidades econômicas onde o trabalho era realizado no contexto da família (GORZ, 2003).

Tal concepção mudou, sendo a valorização e a crescente devoção ao trabalho destacada por vários autores (André Gorz, 2003; Hannah Arendt, 2007; Ricardo Antunes, 2001) como decorrente, sobretudo, do advento da industrialização

capitalista, ao estabelecer nova racionalidade baseada no acúmulo de riqueza, na mecanização das atividades, na divisão e na sobrecarga das tarefas.

Até então, nas sociedades pré-industriais, o trabalho era realizado pelos artesãos e seus aprendizes em oficinas artesanais independentes e a produção era destinada à subsistência das respectivas famílias e da comunidade a que pertenciam. Eles detinham as ferramentas de trabalho, a matéria-prima e o poder de decidir o que e quanto produzir, ou seja, detinham controle sobre o tempo, o conhecimento e o processo de trabalho, além de serem os responsáveis pela inspeção da qualidade da matéria-prima e, conseqüentemente, dos artefatos produzidos. Além disso, os aprendizes executavam as atividades com os artesãos, aprendendo o ofício e realizando seu trabalho com autonomia e liberdade.

No entanto, alguns acontecimentos sociais e históricos foram mudando essa realidade. A expansão comercial e o aumento do consumo em países da Europa, a partir do século XIII, obrigaram os artesãos a comprarem matéria-prima de comerciantes para atender às crescentes demandas. Gradativamente, foi se estruturando um processo de dependência dos artesãos com esses mercadores que buscavam comprar seus artefatos cada vez mais baratos e em maior quantidade para revendê-los em outros mercados, culminando na primeira configuração de produção capitalista no século XVII, conhecida como *putting-out-system*.

Esse sistema de produção domiciliar (*putting-out-system*) se caracterizou pelo desenvolvimento da divisão parcelar do trabalho, gerando a especialização e a separação das tarefas para que o controle da produção fosse assegurado pelo empregador (MARGLIN, 1978). Ao se estabelecer o papel fundamental do patrão como mediador do processo de produção, responsabilizando-se pelo fornecimento de matéria-prima e pela compra e venda dos produtos, concebeu-se a figura do capitalista.

No *putting-out-system*, esse poderoso intermediário tinha acesso ao mercado e vetava aos trabalhadores esse contato direto, mas, ainda assim, esses últimos ditavam o processo de produção (DECCA, 2004). Esse novo sistema retirou parte do controle havido pelos artesãos, pois, a partir de então, o capitalista passou a determinar a quantidade produzida e a qualidade da matéria prima utilizada na produção, além dos prazos e preços do que seria produzido.

Contudo, note-se que, nesse sistema, o artesão ainda conservava a posse das ferramentas de trabalho, do conhecimento e das técnicas para sua execução.

Embora o *putting-out-system* tivesse feito desaparecer o controle do artesão sobre o produto, este ainda tinha controle sobre o processo de trabalho, que se mantinha preservado, sendo lhe retirado apenas com a origem das fábricas (MARGLIN, 1978).

O sistema de fábrica foi caracterizado pelo desenvolvimento de uma organização centralizada, onde seria possível reunir e controlar os trabalhadores, que possuíam conhecimentos técnicos. O controle por meio da disciplina e da autoridade tornou-se necessário, porque esses operários ainda determinavam a dinâmica do processo produtivo (DECCA, 2004), apresentando resistências diante da gradativa dominação que estavam sofrendo sob as regras e procedimentos de trabalho impostos pelos comerciantes.

Por esse sistema, os comerciantes tornaram-se detentores do monopólio da negociação dos produtos e utilizavam-se de um discurso que foi colaborando para que o trabalho fosse adaptado às necessidades do capital, ou seja, para que se produzisse cada vez mais num determinado período de tempo, a fim de possibilitar a acumulação de riqueza, principal interesse da classe de proprietários das fábricas nascentes.

Assim, o surgimento desses estabelecimentos, primeiramente, representou a possibilidade de transferir ao capitalista o controle do processo de trabalho num ambiente em que os trabalhadores seriam mantidos mais facilmente sob vigilância e disciplina (MARGLIN, 1978; DECCA, 2004).

Com as tarefas cada vez mais fragmentadas e executadas por grupos específicos de pessoal e sob a constante fiscalização exercida pelos mestres ou contramestres, gradativamente, os trabalhadores foram perdendo o controle do seu tempo de trabalho e do seu ritmo de produção. Aos poucos, eles começaram a vender não mais seus produtos, mas sua força laboral, surgindo, inclusive, os contratos entre o empregador e os trabalhadores, em que seriam estabelecidas regras para a percepção de salários e para a definição das condições de produção. Com isso, o controle da produção não mais pertencia aos trabalhadores, mas a uma nova classe: os empregadores capitalistas, cujo maior objetivo era o lucro.

Novos padrões de produção e de autoridade foram instituídos e o trabalho se tornou a principal mercadoria e um mecanismo de geração de valor e de alavanca para o processo de acumulação capitalista. Com o advento da Revolução Industrial, as formas de organização do trabalho apresentaram mudanças profundas, principalmente, com a implantação dos modelos taylorista e fordista de produção

que instituíram a Organização Científica do Trabalho (OCT) e consolidaram o controle do tempo e do conhecimento dos trabalhadores sob a égide do sistema de acumulação de capital.

### 3.2 ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO: CONTROLE DO TEMPO E DO CONHECIMENTO

No final do século XIX e início do século XX, muitas indústrias ainda formavam uma organização baseada na autoridade tradicional, fundamentada nos costumes e tradições culturais (MOTTA, 2006), na qual operários e artesãos especializados detinham o controle do processo do seu trabalho, ou seja, do tempo e ritmo de trabalho gasto na produção. No entanto, com a indústria fabril em ascensão e a chegada das máquinas, os proprietários das indústrias começaram a pensar em novas formas e métodos para garantir maior eficiência produtiva e, conseqüentemente, obter maiores lucros.

Nesse período, Frederick Taylor destacou-se por realizar uma série de estudos e experimentos numa empresa de produção de peças em que trabalhava. Taylor atribuía grande importância ao trabalho considerando-o como uma obrigação que todos deviam pleitear, sendo a disciplina um valor essencial para realizá-lo a contento (FARIA, 2011b). O trabalhador disciplinado, fisicamente forte e disposto a obedecer, foi por ele concebido como o ideal para que pudesse realizar o trabalho no limite de suas possibilidades.

Os estudos de Taylor estavam baseados no tempo, no movimento e no treinamento necessários para a execução das atividades produtivas com o objetivo de se alcançar o máximo de produção no mínimo tempo possível. Ao analisar esse processo, percebeu que os trabalhadores produziam menos do que eram capazes com os equipamentos utilizados, acreditando ser necessário que eles se ajustassem à máquina. Percebeu também que, independente da quantidade produzida, todos os operários recebiam o mesmo salário, assim, diante desse contexto, defendeu a diferenciação de pagamento por produtividade.

O método de trabalho de Taylor (1990) ficou conhecido como “organização científica” e teve como princípios fundamentais: planejar e desenvolver novos



procedimentos, substituindo movimentos desnecessários por outros mais eficazes para racionalizar a execução das tarefas; selecionar o trabalhador apto para cada serviço, treinando-o com foco na sua especialização para produzir mais e melhor; promover a cooperação entre ele e os gestores para garantir maior controle sobre a atividade realizada e racionar as tarefas e responsabilidades assegurando a organização do trabalho.

Para Harvey (1992), esses princípios descreviam como a produtividade podia ser aumentada de forma extrema pela decomposição de cada processo de trabalho e da organização de tarefas em fragmentos, mediante o estudo do tempo e movimento, visando, portanto, à exploração do trabalho em seu limite máximo.

Contudo, o taylorismo exigiu maior especialização de todas as funções e atividades, e pouca habilidade e conhecimento dos trabalhadores, ficando a análise e planejamento das atividades mais complexas sob responsabilidade da gerência da empresa. Essa separação entre as funções e responsabilidades de concepção e execução do trabalho, entre planejadores e executores dá origem à chamada “Gerência Científica”.

Braverman (1987) defende que essa teoria nada mais é do que a manifestação do modo capitalista de produção, cujo monopólio do conhecimento passou a concentrar-se na gerência, que assume, a partir de então, o controle de cada uma das fases do processo de trabalho e também o modo como o trabalho ele é executado, restando aos trabalhadores garantir o aumento de sua produção.

Os trabalhadores, não apenas perdem o controle sobre os instrumentos de produção como também devem perder o controle até de seu trabalho e do modo como executam. Esse controle pertence agora àqueles que podem arcar com o estudo dele a fim de conhecê-lo melhor do que os próprios trabalhadores conhecem sua atividade viva (BRAVERMAN, 1987, p.103).

Com a fragmentação das tarefas, as habilidades e a capacidade criativa dos trabalhadores tornam-se insignificantes e ficam subjugadas aos interesses administrativos e das altas chefias. Segundo Braverman (1987, p.104), trata-se de uma:

[...] desumanização do processo de trabalho, na qual os trabalhadores ficam reduzidos quase que ao nível de trabalho em sua forma animal, enquanto isento de propósito e não pensável no caso de trabalho auto-organizado e auto-motivado de uma comunidade de produtores, torna-se aguda para a administração do trabalho comprado.

A gerência científica de Taylor, ao apropriar-se do conhecimento dos trabalhadores, controlando cada fase do processo de trabalho e o modo como ele é realizado, acarreta como consequências “a fadiga, a monotonia, a sujeição” dos trabalhadores às tarefas predeterminadas, que não exigiam sua iniciativa, criatividade e envolvimento (FARIA, 2011b, p.30), causando, assim, sua insatisfação.

Diante do aparente desagrado dos trabalhadores frente às novas formas de trabalho impostas, Taylor promoveu um discurso, que passou a ser usado pelas gerências, destacando que essas novas formas de organização iriam assegurar a prosperidade tanto dos empregadores como dos trabalhadores, cujos ganhos seriam proporcionais à sua colaboração.

Explicitamente Taylor nos induz a pensar que capital e trabalho se fortalecem com a prosperidade e a cooperação. Implicitamente, inicia o processo de modelização do corpo através da construção desta arquitetura da visão sobre o trabalho. O discurso da prosperidade se desdobra para a produção. A cooperação se converte em eficiência e aperfeiçoamento de pessoal (HELOANI, 2002, p.18).

O próprio Taylor já dizia que “a ambição pessoal sempre tem sido, e continuará a ser, um incentivo consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral” (1990, p.90). O discurso da prosperidade e da colaboração, portanto, aguçou a ambição dos trabalhadores refletindo em melhorias no tempo, no ritmo e na eficiência e, também, em melhores resultados e produtividade. Assim, esse discurso, de fato, camuflava os reais interesses do capitalista em potencializar o trabalho e controlar todo o processo de trabalho desde sua concepção à sua execução a fim de aumentar a acumulação de capital.

Por conseguinte, como bem exposto por Braverman (1987, p.121), o estudo do tempo e do movimento foram apenas “acessórios” de um processo bem mais abrangente que resultou na perda da autonomia e do conhecimento do ofício pelos trabalhadores e, conseqüentemente, no controle cada vez maior da gerência de cada elemento do processo de produção, da “mão e do cérebro” de quem trabalha.

Simultâneo à consolidação do taylorismo, na década de 1920, Henry Ford desenvolveu nova proposta de organização do processo produtivo, introduzindo as linhas de montagem e a produção em massa nas fábricas, que ficou conhecida como fordismo. Assim, todas as ferramentas para o trabalho deviam estar facilmente

dispostas e cada peça devia chegar às mãos dos trabalhadores em redes deslizantes para facilitar sua colocação, caracterizando a linha de montagem fordista (FORD, 1995).

Em decorrência, a produção passou a ser organizada em série, utilizando-se um ordenamento sequencial de tarefas e uma esteira que definiu, a partir de então, o ritmo a ser seguido. Enquanto no taylorismo a intensificação do trabalho foi imposta pela cronometragem do tempo de realização de cada tarefa, no fordismo essa intensificação passou a ser determinada pela velocidade das esteiras das linhas de montagem, exigindo maior eficiência na produção num tempo cada vez mais reduzido.

Ainda em breve paralelo, tem-se que a divisão técnica e o parcelamento das tarefas desenvolvidas no sistema taylorista atingiram elevado nível de simplificação e fragmentação no fordismo. Com a linha de montagem ocorreu maior controle sobre o ritmo de produção, contribuindo para a padronização de peças e componentes e para a fabricação em grande escala a fim de reduzir os custos, elevar as vendas e, assim, aumentar o lucro. Além disso, com a mecanização das linhas de produção, o trabalho foi dividido e subdividido em várias operações, reduzindo os movimentos dos trabalhadores devido à realização de atividades constantes, num mesmo ritmo e numa mesma posição (FARIA, 2011b).

Para Ford (1995, p.78), “a economia de pensamento e a redução ao mínimo do movimento do operário, que, se sendo possível, deve fazer sempre uma só coisa com um só movimento”, resultava na produção em massa de sua fábrica. Nas esteiras de montagem, cada trabalhador tinha apenas uma função específica, como, por exemplo, apertar parafusos, distanciando-se cada vez mais da compreensão de todo o processo produtivo, bem como do produto final.

Destarte, o conhecimento sobre como realizar a tarefa ficou nas mãos da gerência, tornando quase inexistente, nesse sistema, a manifestação criativa e participativa dos trabalhadores. Cada vez mais especialistas na sua tarefa específica, eles eram pouco qualificados, porque, uma vez que a realização das tarefas dependia fundamentalmente das suas aptidões físicas, sua capacidade de pensar foi sendo desprezada.

Ford considerava os trabalhadores meros executores do processo de trabalho, pois, segundo ele, não dispunham de inteligência suficiente para exercer outra função (FARIA, 2011b). Tal como Taylor, Ford concebia como trabalhador

ideal aquele apto a realizar as tarefas com maior rapidez e eficiência, sendo também submetido às regras impostas. Além disso, embora Ford (1995) acreditasse conservar a liberdade de crítica dos operários quanto à produção, as sugestões dos trabalhadores eram relevantes apenas quando suas ideias podiam ser introduzidas para a melhoria das máquinas, para sua limpeza e manutenção, acarretando considerável economia para a empresa. Toda sua criatividade, portanto, deveria ser direcionada para melhorias na fábrica.

A rotina parecia, em todos esses cenários de trabalho, pessoalmente degradante, uma fonte de ignorância mental — e ignorância de um determinado tipo. O presente imediato pode ser bastante claro, quando um trabalhador maneja a mesma alavanca ou manivela horas a fio. O que falta ao trabalhador da rotina é qualquer visão mais ampla de um futuro diferente, ou o conhecimento de como fazer a mudança (SENNETT, 2003, p.49).

Desse modo, o controle sobre o processo de trabalho e sobre a vida dos trabalhadores no sistema fordista foi marcado pela intensificação do ritmo da produção, da rigidez e da excessiva disciplina. Esse controle atingia o tempo e o conhecimento dos trabalhadores, centralizados nas mãos daqueles que planejam e concebem o processo produtivo com o objetivo de alcançar níveis máximos de produtividade na execução das atividades diárias, diminuindo gradativamente o poder dos trabalhadores em seu âmbito.

Entretanto, esse sistema instituído no fordismo não se limitou ao interior da fábrica. Além de consolidar as respectivas formas de organização instituídas no taylorismo e intensificar o controle sobre a produção e sobre os trabalhadores, Ford também tentava controlar seu modo de vida fora das fábricas, direcionando-os quanto ao vestuário, à alimentação e ao consumo.

Para tanto, dentre suas estratégias, podem-se citar, por exemplo, a criação de moradias e clubes para os trabalhadores ao redor da fábrica, a realização de visitas periódicas a suas famílias, bem como a vigilância constante de seus hábitos de vida.

Da mesma forma como Ford desenvolveu sua concepção do que seria um automóvel universal em decorrência da produção do Ford T, ele acreditava que suas ideias também deveriam ser aceitas como um “código natural” de trabalho e de conduta pelos trabalhadores (FARIA, 2011b), cujo cumprimento e adesão estariam diretamente associados à remuneração percebida por eles.

Para receberem seus salários, além de cumprirem suas jornadas na fábrica, eles precisavam demonstrar boa conduta fora desse ambiente, tais como: “não ser uma mulher, não beber, destinar seu dinheiro à família” (GOUNET, 2002, p.20). A partir desse período, o processo de controle do comportamento dos trabalhadores foi se intensificando em decorrência das transformações processadas no sistema contemporâneo de organização do trabalho contemporaneamente conhecido como gestão flexível de produção.

O modelo taylorista/fordista, caracterizado pelo controle do ritmo de trabalho e pela sua intensificação, exigiu o máximo de especialização de todas as funções e atividades desenvolvidas, simplificando de tal forma o trabalho do operário, que este passou a ser visto como “acessório da máquina” (GORZ, 2003). Conforme Braverman (1987, p.115), a organização do trabalho de acordo com tarefas simplificadas definidas e estabelecidas pelas gerências e impostas aos trabalhadores para sua execução acarreta “efeito degradador” sobre sua capacidade técnica.

Nesse sentido, apesar de os avanços promovidos pelo taylorismo-fordismo no capitalismo industrial resultarem no aumento da produtividade nas fábricas, na redução dos custos de produção e, por conseguinte, no significativo aumento do lucro dos capitalistas, evidencia-se distanciamento cada vez maior dos trabalhadores com a essência de sua atividade laboral, exercendo funções mecanizadas e adaptadas às máquinas e ficando sem liberdade de ação. Como consequência, sua identidade, cultura e liberdade lhes foram sequestradas (FARIA, 2011b), sendo seu trabalho e sua vida controlados pelos interesses e ideologias do capital de forma cada vez mais intensa e ostensiva.

### 3.3 GESTÃO FLEXÍVEL DO TRABALHO: CONTROLE DO CORPO E DA MENTE

Confrontando, especialmente, a rigidez do fordismo, surge novo modelo de produção flexível e enxuto, exigindo maior empenho dos trabalhadores nos processos de produção (ALVES, 2011): o toyotismo.

A realidade de muitas empresas do Japão depois da Segunda Guerra Mundial exigiu novas possibilidades na organização da produção e do trabalho, resultando no desenvolvimento de estratégias não muito rígidas, mas adaptáveis à demanda limitada e diversificada dos consumidores japoneses. A forma de produção em série e em massa com geração de estoques de produtos não seria, portanto, rentável, nem plausível para o crescimento das indústrias japonesas.

Assim, o novo modelo de produção idealizado pelo presidente da Toyota, Kiichiro Toyoda, e desenvolvido por Taiichi Ohno, considerado o pai do toyotismo, incentivou a produção de pequena quantidade de diferentes modelos a baixo custo e a geração de estoque mínimo para satisfazer à restrita demanda dos clientes, exigindo “máxima flexibilidade” do trabalho e dos trabalhadores e “qualidade impecável” de seus produtos (GOUNET, 2002, p.28).

O toyotismo teve como principais pilares o *just in time* e o *kanban*, que consistem, respectivamente, no melhor aproveitamento do tempo de produção e minimização de estoques e na melhor identificação e organização do processo produtivo com controle mais efetivo, incorporados ao processo de produção com o intuito de aumentar os níveis de produtividade e eficiência das indústrias. Estas mudaram sua estrutura, composta por menos trabalhadores, com a exigência de mais produtividade e eficiência diante de um processo mais enxuto e flexível (ANTUNES, 2001).

Nesse processo, a intensificação do trabalho foi ainda maior que nos modelos precedentes. A linha de produção tradicional foi substituída por células, passando um único trabalhador a operar diversas máquinas ao mesmo tempo e a assumir múltiplas funções, além de se responsabilizar por várias fases do processo produtivo. Assim, provocou-se uma “desespecialização” dos trabalhadores, por exigir deles multifuncionalidade e polivalência. Eles deveriam ser capazes de ocupar diferentes postos, de intervir em diferentes tipos de materiais e de inserir-se em diferentes segmentos do processo de trabalho (ALVES, 2011).

Para Alves (2011, p.64), o principal objetivo do toyotismo é o mesmo dos modelos anteriores: “incrementar a acumulação do capital, pelo aumento da produtividade do trabalhador”. O toyotismo, por conseguinte, não rompe com outros modelos, mas propõe nova organização do processo de trabalho. De acordo com Faria e Meneghetti (2007), esse novo modelo decorre do desenvolvimento das

forças produtivas com base na intensificação do trabalho e na redução extrema de custos com foco na acumulação do capital.

Essa nova fase de reestruturação do capital foi chamada por Harvey (1992, p.140) de “acumulação flexível”, apoiando-se nesta propriedade dos processos e dos mercados de trabalho, no surgimento de novos produtos e padrões de consumo e, conseqüentemente, no surgimento de novos setores de produção e novas maneiras de fornecimento de serviços<sup>15</sup>.

Ao contrário da realidade industrial, na produção de serviços é difícil distinguir com clareza as etapas do processo produtivo, uma vez que seu prestador, ao mesmo tempo em que produz, realiza uma atividade, que é justamente o produto de sua ação laboral. Demais disso, para a realização de um serviço ocorre contato e interação direta do trabalhador – prestador do ofício – com o cliente, sendo que este último também pode participar dessa prática, fornecendo informações ou matérias-primas.

Quanto às principais características dos serviços, elas podem ser: a intangibilidade, pois o cliente não recebe um produto físico; a heterogeneidade, porque dependem da necessidade específica do cliente; não armazenável, pois esse produto do trabalho não pode ser estocado; participação necessária do cliente no atendimento; simultaneidade entre a prestação do serviço e seu consumo, além da qualidade requisitada pelo consumidor em todo o processo e não apenas no seu resultado (CARVALHO e PALLADINI, 2005).

Devido às suas características, o surgimento de novas atividades produtivas no setor de prestação de serviços promoveu profundas mudanças nas relações de trabalho, a saber: horários mais flexíveis, atividade temporária, distribuição diferenciada das férias e delegação de parte do trabalho para outro profissional. Todas essas peculiaridades e a incerteza quanto ao resultado final da prestação de serviços diante das variações possíveis durante o processo, bem como as diferentes necessidades dos clientes, contribuíram para configurar esse novo paradigma de organização, denominado trabalho flexível ou gestão flexível do trabalho.

---

<sup>15</sup> As atividades de serviços correspondem aos “processos que são responsáveis por efetivamente executar e entregar um pacote de valor esperado pelo cliente de empresas de serviços” (CORRÊA e CAON, 2002) e esse “pacote de valor” pode ser constituído tanto de aspectos físicos e tangíveis, como de aspectos intangíveis, mais sutis e subjetivos.

Essa reorganização do trabalho exigiu, portanto, adaptação, flexibilidade e novo perfil também dos trabalhadores: jovens, superqualificados, transitoriedade, equipes multiétnicas e com identificação mais fraca com o ofício (SENNETT, 2003).

Contudo, nesse paradigma, o distanciamento dos trabalhadores com a essência e o sentido do seu trabalho vem sendo cada vez maior. A falta de vínculo com o local de trabalho, a perda dos laços de solidariedade dentro e fora das organizações, a degradação na seleção dos profissionais, a perda da identidade e a profunda ansiedade são alguns resultados desse sistema, destacados por Sennett (2003).

Diante do exposto, o “comprometimento, a participação, a autonomia relativa, entre outros” constituem comportamentos cada vez mais estimulados (FARIA, 2010, p.180) para garantir a adesão dos trabalhadores aos objetivos e aos interesses da organização. A cooperação; a valorização da atuação em equipe; a redução dos níveis hierárquicos; a delegação de tarefas; a responsabilidade compartilhada e o incentivo à participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão caracterizam essa renovação da forma de trabalho que, frequentemente, está associada à superação dos modelos taylorista e fordista de organização (MATOS e PIRES, 2006). Entretanto, na realidade, esse novo modelo representa, igualmente, um meio para se apropriar cada vez mais da subjetividade da força de trabalho e internalizar uma relação imaginária de cooperação entre os trabalhadores e seus gestores.

Segundo Faria (2011b, p.35), esse modelo de organização de trabalho consiste num taylorismo-fordismo de base microeletrônica, “computadorizado”, “envernizado”, que se contrapõe aos trabalhadores especializados das formas de gestão precedentes, ao incentivar a formação das equipes, ou *teamwork*, e a formação do trabalhador flexível.

Para o mesmo autor (FARIA, 1997), essas tecnologias de base microeletrônica ou físicas podem ser agrupadas em duas categorias: automação da manufatura (controle sobre o operário e a divisão do trabalho) e controle de processos (o operário é controlado e seu trabalho explorado). Não obstante, o uso dessas tecnologias justifica-se pela melhoria da qualidade do produto exigida pela grande concorrência do mercado.

Antunes (2001) destaca que muitos autores defendem essa inovação na forma de organizar, focando no surgimento de trabalhadores qualificados, flexíveis e



eficazes, enquanto outros autores acreditam que essa estrutura apenas reconfigurou o poder no local de trabalho, promovendo mais ganhos somente aos empregadores, ao se constituir num modelo de gestão que acabou reduzindo o trabalho improdutivo, mas intensificando a exploração de seus trabalhadores.

Percorrer a evolução das formas de racionalização da produção e do trabalho, associada ao desenvolvimento do capitalismo, foi fundamental para se compreender as transformações nas estratégias de controle dos processos da força de trabalho adotadas pelas organizações, para atender à produtividade, à eficiência e à eficácia almejada.

Foi possível perceber que o controle do corpo e do conhecimento dos trabalhadores estabelecido no taylorismo/fordismo não deixou de existir, mas foi aperfeiçoado no toyotismo, tornando-se cada vez mais sofisticado e sutil no decorrer do desenvolvimento das formas de aparelhamento do trabalho flexível. Isto porque as organizações procuram abranger cada vez mais intensamente a subjetividade do trabalhador, apropriando-se da sua dimensão intelectual e das suas capacidades cognitivas (ANTUNES, 2011).

É nesse contexto que desponta a gestão pela qualidade em concomitância com o desenvolvimento de várias técnicas japonesas e tecnologias de gestão mais aprimoradas. Focar na gestão participativa, no comprometimento dos trabalhadores e na formação de grupos semiautônomos e ser incorporada pelo toyotismo para garantir a qualidade do processo de produção e aumentar os níveis de produtividade das organizações, em muito contribuiu para que esse modelo se mostrasse mais eficiente que seus antecessores.

A gestão pela qualidade surge como um “sistema de trabalho cooperativo, com decisões descentralizadas e delegação de responsabilidade” (FARIA e OLIVEIRA, 2007, p.198), sendo suas estratégias implementadas para garantir o diferencial competitivo entre as organizações. No entanto, Faria (2011a) assinala que, por trás das aparências, há uma proposta de intensificação dos mecanismos de controle sobre o processo de trabalho e sobre os trabalhadores com a finalidade de maximização da produção.

Para melhor compreensão sobre a relação da gestão da qualidade com a intensificação do controle das relações de trabalho e da subjetividade dos trabalhadores, procede-se a seguir ao desenvolvimento do tema apresentando-se algumas estratégias referentes à implementação dos programas de qualidade e ao

discurso do desempenho ideal e da excelência, consolidados pelo modelo de gestão flexível do trabalho.

### 3.3.1 A Gestão pela Qualidade: Controle Sofisticado das Relações de Trabalho e do Trabalhador

Os modelos de produção taylorista/fordista e toyotista expandiram-se no mundo e, até hoje, a organização do trabalho e o gerenciamento nos setores industriais, comerciais e de serviços sofrem sua influência.

Não obstante, o anseio pela qualidade, iniciado com a revolução industrial e incrementado com o surgimento da produção em massa, promoveu nas organizações progressivo apelo direcionado à produtividade, lucratividade e à sobrevivência. Além disso, em decorrência das crescentes necessidades e expectativas dos clientes e das mudanças nas pressões competitivas e nos avanços tecnológicos, as organizações são induzidas a melhorar continuamente seus produtos e processos (ABNT, NBR ISO 9000, 2015). Nesse âmbito, sobressai a qualidade como estratégia para controlar os produtos defeituosos, simplificar tarefas e melhorar o desempenho da produção e, conseqüentemente, do produto.

A intenção de tornar o cliente fiel no seu consumo, buscando sua total satisfação, igualmente, tem impulsionado as organizações a estabelecerem padrões de procedimentos que garantam a qualidade dos seus produtos. Todavia, ao normatizar rigidamente padrões de procedimentos e de conduta, elas fomentam uma racionalização do trabalho mecanicista, da qual a divisão das tarefas e a especialização transparecem com o intuito de reduzir sua complexidade, assegurar a padronização do produto, processo ou serviço e elevar a produtividade nesse meio.

Portanto, procedimentos como o trabalho mecânico e repetitivo; o controle do tempo, do movimento e do comportamento dos trabalhadores; a intensificação da divisão do trabalho e a padronização de suas técnicas no taylorismo/fordismo, já apontavam esse interesse na manutenção da qualidade da produção. Além disso, ao reduzirem os problemas que afetavam a qualidade dos produtos a serem vendidos, garantiam elevados níveis de produtividade em decorrência da otimização do tempo e do custo.

Assim sendo, destaca-se que, das funções assumidas pelo capitalista no *putting-out-system* e, posteriormente, nas fábricas com as novas concepções de organização do trabalho desenvolvidas pelo taylorismo-fordismo, foi possível evidenciar algumas configurações da qualidade, que resultaram em princípios e programas desenvolvidos por organizações contemporâneas.

Dentre essas providências, encontram-se: evitar desperdício da matéria-prima utilizada pelo artesão e pelos trabalhadores das fábricas; reduzir desvios da produção; estimular a colaboração de todos para apresentarem sugestões de melhorias dos processos de produção; otimizar o método de trabalho e treinar o pessoal para obter maior eficácia produtiva. Essas medidas estão na gênese de muitas técnicas de gestão da qualidade, tais como: o zero defeito, o *just in time*, o *kanban*, o Controle da Qualidade Total (CQT), o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), o *kaizen*, dentre outras, consolidando-se no processo de reestruturação produtiva ou gestão flexível do trabalho.

A gestão pela qualidade, baseada na maximização da propriedade dos produtos e na ausência total de erros (FARIA e OLIVEIRA, 2007), estabeleceu-se como essencial no desenvolvimento da produção e da competitividade, visando à maior lucratividade e à sobrevivência das organizações. Isto se observa, principalmente, a partir da década de 1980, quando as empresas foram pressionadas a melhorar continuamente seus produtos e processos, em virtude das crescentes necessidades e expectativas dos clientes, bem como das mudanças nos padrões competitivos e nos avanços tecnológicos.

As vantagens promovidas pelos programas e sistemas de gestão da qualidade para todas as partes interessadas – clientes, trabalhadores, fornecedores, proprietário da organização e sociedade – são comumente destacadas por vários autores da área de gestão.

Para as organizações, os programas de qualidade não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos já existentes (MOURA, 2002). A respeito, Marshall Junior (2010) conclui que um modelo para a gestão da qualidade representa excelência do desempenho e aumento de competitividade para as empresas.

Sem a intenção de desconsiderar os benefícios enaltecidos nos discursos

funcionalistas predominantes na sociedade contemporânea, ressalta-se, entretanto, que os programas em referência apresentam dificuldades, principalmente, quanto ao processo de sua implantação e manutenção, embora não seja um tema muito abordado.

Paladini (2012) cita que algumas dessas dificuldades estão relacionadas: ao conceito de Qualidade; às posturas administrativas; à passividade das chefias; à falta do efetivo comprometimento da Direção; à gestão centralizadora; à deficiência em treinamento; à falta de conscientização dos participantes; à resistência em termos de participação; à falta de constância de propósitos e de planejamento; à carência de recursos, de procedimentos, de políticas e de planos; à ausência de programas de motivação; à dificuldade de manter o entusiasmo e a motivação; à busca de resultados imediatos; à falta de divulgação dos resultados obtidos e ao acompanhamento precário de itens de controle.

As várias técnicas de gestão da qualidade, mencionadas anteriormente, frequentemente aplicadas para garantir a qualidade dos processos de produção nas indústrias também se tornaram comuns nas empresas do setor de serviços e incentivaram a gestão participativa, a disciplina e a hierarquia, mas promoveram, também, a rotinização das tarefas e, sutilmente, intensificaram a atividade laboral, exigindo maior qualificação e polivalência dos trabalhadores.

Como já indicado, são técnicas que, de acordo com Faria (2011a, pp.62-73), se apresentam como “versões atualizadas e aperfeiçoadas” dos modelos taylorista/fordista, formando “a base da produção enxuta” do modelo flexível, chamado de “neo-fordismo humanizado”, por renovar as tecnologias de gestão e seus sistemas de controle sobre a organização do trabalho e sobre os trabalhadores.

Essas tecnologias de gestão em conjunto com as tecnologias físicas de base microeletrônica, evidenciadas no toyotismo, impulsionam a gestão participativa, o trabalho em equipe e aumentam a motivação dos trabalhadores para assumirem maior comprometimento com a melhoria do desempenho de sua atividade e com a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Os CCQs, por exemplo, são grupos de trabalho constituídos por trabalhadores voluntários, que se reúnem periodicamente com o intuito de identificar problemas e propor sugestões de melhoria para as situações apresentadas. Trata-se de uma técnica que incentiva a participação dos trabalhadores, estimula o processo

criativo para a apresentação de ideias e dissemina a comunicação entre os setores da organização. No entanto, note-se que esses grupos de trabalho nada decidem, pois, as propostas de melhoria são apresentadas à alta direção para que esta possa avaliar a possibilidade e viabilidade de sua efetivação. Todo esse processo é formalizado em procedimentos pré-estabelecidos, cujos resultados são registrados em formulários padronizados.

Dessa forma, a estratégia participativa dos CCQs assegura controle mais efetivo da gerência sobre o processo de trabalho, apropriando-se do conhecimento dos trabalhadores de maneira formal. O discurso gerencial enaltece as propostas de melhorias, o engajamento e a criatividade, por participarem ativamente do processo, bem como as recompensas de ordem objetiva (bônus salarial, premiações, etc.) e de ordem subjetiva (reconhecimento profissional, autonomia nas tomadas de decisões, etc.), motivando seu empenho e seu comprometimento com melhores resultados de produção e com a ideologia da organização. Apesar de o CCQ, aparentemente, ser constituído por um suporte ideológico participativo e motivacional, segundo Faria (2011b), os trabalhadores continuam submetidos à disciplina gerencial e às tarefas repetitivas e simplificadas apresentadas nas formas tradicionais de trabalho.

O *kanban* é outra técnica que, com seus cartões de identificação, circula permanentemente no processo de produção para controlar integralmente seu fluxo, precisando, porém, da iniciativa e multifuncionalidade dos trabalhadores para evitar o desperdício. Além disso, o *kanban* torna-se realmente eficaz se for aplicado com outra técnica de controle da produção e do estoque, que é o *just in time*. Faria (2011b) assinala que ambos são mecanismos utilizados para controlar a qualidade, minimizar o retrabalho e melhorar o desempenho na linha de produção, embora intensifiquem as atividades, exigindo comprometimento total dos envolvidos.

A apropriação da força de trabalho e o controle do seu processo pela organização podem ser observados também com a implantação da filosofia *kaizen*, de melhoria contínua, cujo foco está na redução de custos, na melhoria da qualidade e da produtividade. Com seu discurso do aperfeiçoamento contínuo, leva à situação "estressante" e "neurotizante" dos trabalhadores na busca pela perfeição, pela solução de problemas e pela identificação de procedimentos a serem aprimorados (Faria, 2011b).

Essa constante busca não se reflete apenas nos produtos ou nos serviços prestados, mas também na qualificação e treinamento permanente do profissional,

que deve prestar atendimento de “excelência” para satisfazer totalmente o cliente. Motivados por recompensas materiais, emocionais ou subjetivas, como reconhecimento ou valorização pelo trabalho realizado, os trabalhadores assumem total comprometimento com esses programas e com as ideologias e objetivos da organização.

Portanto, observa-se que, apesar do método taylorista/fordista ser bastante eficiente para intensificar o trabalho e assegurar ganhos de produtividade, o toyotismo aprimorou e desenvolveu formas mais eficazes para garantir seus níveis de competitividade por meio de novos modelos, como a gestão da qualidade. Esta iniciou a reestruturação interna das organizações baseada na excelência, na busca por administração mais participativa, no incentivo ao trabalho em equipe e no comprometimento efetivo de todos os trabalhadores.

Para garantir essa atitude com os programas e ferramentas de gestão da qualidade, a organização estabelece vínculos objetivos e subjetivos, imaginários e psicológicos com os trabalhadores, exercendo um controle mais eficaz sobre a subjetividade dos mesmos e condicionando-os às suas exigências, objetivos e ideologias.

Trata-se de um controle psicológico constituído nas relações de trabalho, chegando a atingir a dimensão subjetiva dos trabalhadores que, além de não ter mais consciência sobre seu saber, se sujeitam ao poder do capital. O controle sobre eles está instituído nos discursos, nas estratégias e nos programas desenvolvidos pelas organizações para estimular seu maior engajamento e colaboração com as gerências e com os objetivos organizacionais. Ao se comprometer com esses objetivos, eles investem na intensificação do seu ritmo de trabalho, das horas extras, de extenuantes jornadas, sem perceber a perda de sua liberdade e a precarização das condições laborais a que está submetido.

A organização toma para si as atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos individuais e coletivos a seu dispor, incorporando sua subjetividade e manipulando seu comportamento (FARIA e MENEGHETTI, 2007). Segundo Faria e Schmitt (2007, p.26), “o método de gestão, baseado na excelência induz à mobilização total do indivíduo a serviço da organização, o que acaba por canalizar a energia física, afetiva e psíquica de seus colaboradores”. Ao controlar a subjetividade de seus trabalhadores, mesmo que não seja em sua totalidade, essas empresas fazem com que eles se distanciem de suas reais condições de trabalho e

da consciência da realidade, promovendo sua submissão e sua adesão voluntária aos padrões de conduta, saberes e valores por ela produzidos.

Assim como as formas de controle evoluíram dos modos mecânicos para os tecnológicos e informacionais, os mecanismos de controle da subjetividade também se aperfeiçoaram no decorrer das transformações da organização do trabalho (FARIA, 2011a) sob a égide do capitalismo. Há diferentes níveis de manifestação e formas de esse controle ser aplicado para garantir um sistema eficaz da qualidade e do comportamento humano no trabalho. Essas diferentes formas serão apresentadas no próximo capítulo, tendo em vista sua relevância para a tese proposta e para a análise dos resultados desta pesquisa.

#### **4 CONTROLE DA SUBJETIVIDADE NAS PRÁTICAS E DISCURSOS GERENCIAIS**

Como indicado anteriormente, os mecanismos de controle sempre estiveram presentes em todo sistema de produção e em toda organização social, mas, com a reestruturação capitalista e o advento do toyotismo, foram aperfeiçoados, atuando na subjetividade dos trabalhadores (FARIA, 2011a).

Para Guimarães (2006), a divisão e a especialização do trabalho foram as principais responsáveis pelo surgimento do controle nas relações de trabalho, acentuado na produção capitalista, uma vez que por meio dessa fragmentação ele efetua progressivamente a expropriação dos trabalhadores, afastando-o da produção e do respectivo produto. Esse controle é determinado por uma relação de poder do capitalista sobre os trabalhadores, prevalecendo os objetivos e interesses da organização sobre a força produtiva, dominando-a e subordinando-a.

Nas palavras de Faria (2011a, p.86) o controle constitui-se

[...] na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo; enfim, no adestramento do corpo e das emoções. O imperativo da produção é controlar para produzir, sob o primado da repetição e da racionalidade do processo de trabalho.

Para o referido autor (FARIA, 2011a), o controle não inclui apenas como os trabalhadores devem se comportar, mas, também, como devem pensar e sentir, podendo ocorrer em três níveis interdependentes: econômico, político-ideológico e psicossocial. O nível econômico refere-se ao controle sobre os processos de trabalho e sobre o que é produzido, deixando os trabalhadores sem nenhuma influência sobre a produção. O nível político-ideológico refere-se ao controle sobre as finalidades da produção, representações e valores, por meio de relações de dominação e poder, valendo-se do autoritarismo, da estrutura hierárquica e burocrática, da disciplina e da submissão à ideologia dominante. O nível psicossocial diz respeito ao controle sobre as estruturas e conflitos de personalidade, individual ou coletivo, para manter as relações de poder, dominando física e subjetivamente os trabalhadores.



Nesta pesquisa, a análise estará focada no nível psicossocial diante do interesse desta pesquisadora em investigar os mecanismos de controle presentes no dito e no não dito, além de identificar elementos ocultos ou manifestos nas práticas e nos discursos organizacionais no contexto do sistema ONA da qualidade.

Com base na Teoria Crítica<sup>16</sup>, Faria (2010) propõe analisar os mecanismos de controle social nas organizações em suas instâncias ocultas ou manifestas. As instâncias ocultas estão fundamentadas no funcionamento psíquico e no inconsciente dos indivíduos, transparecendo nas relações imaginárias, nos símbolos, mitos, medos, desejos, fantasias e projeções, entre outros. As instâncias manifestas encontram-se, no contexto organizacional, presentes nas técnicas de gestão, nos processos de organização do trabalho, nas regras e procedimentos e nos demais discursos oficializados pela organização.

Para Motta (1993), o controle social nas organizações é possível porque elas utilizam sistemas simbólicos, ritos, linguagem etc. Esse mesmo autor (MOTTA, 2000) ressalta que, ao se investigar os mecanismos de controle no contexto do trabalho, deve-se considerar que as organizações não representam apenas um sistema de produção ou um sistema social, mas são constituídas de vida psíquica e imaginária, sendo compostas por um sistema formal e um sistema informal, por uma instância manifesta e por outra instância não manifesta .

Nesse âmbito, a organização cria culturas e mecanismos para fortalecer os vínculos afetivos e emocionais com os trabalhadores, assumindo cada vez mais importância na vida desses sujeitos e tornando-se um referencial no alcance de seus objetivos e de sua satisfação pessoal e profissional. O sujeito, por sua vez, projeta a organização como o local ideal para realizar seus sonhos, ser reconhecido e se satisfazer plenamente (FREITAS, 2000a).

Nessa projeção, um imaginário específico é criado, no qual

[...] a empresa aparece para os indivíduos como grande, nobre, perfeita, buscando captar os anseios narcísicos de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, que pode preenchê-los de suas imperfeições e fragilidades (FREITAS, 2000a, p.54).

---

<sup>16</sup> A Teoria Crítica proposta pelo prof. Dr. José Henrique de Faria, denominada de Economia Política do poder, baseada em uma Epistemologia Crítica do Concreto, busca analisar criticamente as contradições existentes em organizações sob o comando do capital, com o objetivo de desvendar como as relações de poder se materializam em mecanismo de controle sobre os processos de trabalho.

As instâncias manifestas e ocultas das organizações estão presentes tanto na estrutura formal como na informal e constituem um sistema único de contradições e paradoxos, que pode controlar a racionalidade e a subjetividade dos trabalhadores (SOBOLL, 2003; MOTTA, 2000; FARIA, 2003). Neste sentido, segundo Faria (2003, p.16), é necessário revelar

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

As formas de controle social nas organizações podem atuar tanto no nível objetivo como no subjetivo. No nível objetivo, elas “se referem à formalização dos procedimentos da organização, explicando-se pela relação com a realidade instituída”, e, no nível subjetivo, procedem do que não pode ser manifestado, do lado oculto e desconhecido das organizações e das relações que dela fazem parte, reproduzidas em seus bastidores (FARIA e SCHMITT, 2007, p.29). Na medida em que ele se articula com as dimensões individual, grupal, organizacional e social constitui-se não apenas como controle social, mas como controle psicossocial (FARIA, 2011a).

O controle em referência intervém nas instâncias ocultas e manifestas dos processos e relações de trabalho e, de acordo com Faria (2011a, pp.130-131), pode ser classificado como: “físico, normativo, finalístico ou por resultados, compartilhado ou participativo, simbólico-imaginário, por vínculos e por sedução monopolista”, cujos pormenores estão expostos a seguir.

- i) Físico: exercido de forma direta sobre o indivíduo pela violência e pela exploração e manifestado na divisão social e técnica do trabalho pela vigilância, pelos relacionamentos sociais e pelo desempenho, tendo por base o domínio do corpo do indivíduo ou do grupo social.
- ii) Normativo: exercido pela estrutura organizativa e burocrática e manifestado nas regras, normas e procedimentos formais ou informais, que definem autoridades, responsabilidades, atribuições e condutas dos indivíduos.
- iii) Finalístico ou por resultados: exercido pelo estímulo à competição e cumprimento da finalidade política e econômica da organização, manifestado nas metas, objetivos

e compromissos definidos e exigidos pela organização e no sentimento de cumplicidade.

iv) Compartilhado ou participativo: exercido pela legitimidade das ações construídas e pela manutenção de convicções e procedimentos tidos como éticos, alicerçado no estímulo à participação dos indivíduos nos processos decisórios e manifestado nas estruturas de gestão, planos e estratégias estabelecidas.

v) Simbólico-imaginário: exercido pela adesão aos modelos imaginários criados e tidos como referência de valores, crenças, ideologias e comportamentos a serem seguidos e manifestados nos discursos conciliadores e na valorização dos símbolos de sucesso e fracasso.

vi) Por vínculos: exercido pela criação de um relacionamento íntimo com o indivíduo e manifestado na formalização de contratos formais ou psicológicos que atendam a suas necessidades, desejos e anseios objetivos ou subjetivos.

vii) Por sedução monopolista: exercido pelo discurso único, monopolizado e manifestado nas políticas de gestão para integrar os indivíduos e garantir sua plena identificação e confiança diante dos caminhos traçados pela organização.

O controle do processo de trabalho implica no controle dos elementos objetivos e subjetivos que o compõem (FARIA, 2011a). Ressalte-se que cada tipo de organização produtiva do trabalho fomenta formas específicas de manifestação do controle. Com base na classificação proposta por Faria (2011a), serão destacadas, a seguir, algumas formas de controle da subjetividade, utilizadas posteriormente como fundamentos para análise dos resultados desta pesquisa.

#### 4.1 CONTROLE NORMATIVO OU BUROCRÁTICO NA ORGANIZAÇÃO

Os mecanismos de controle podem ser desenvolvidos pelas relações de poder entre classes ou grupos sociais que almejam a realização de interesses objetivos e subjetivos específicos (FARIA, 2010), ou ainda, segundo Motta (2004), por intermédio das organizações burocráticas.

As instituições objeto deste estudo (instituições hospitalares) são organizações formais e burocráticas, constituídas por diferentes níveis de

hierarquias, cargos, funções, normas e procedimentos internos formalmente planejados e executados.

De acordo com Motta (1993), as organizações são caracterizadas essencialmente pela produção de bens e conhecimentos, mas também são consideradas instâncias de controle a serviço de sistemas sociais maiores. O universo do controle social, para o mesmo autor (MOTTA, 1993, p.76), abrange “relações de produção, formas de organização do trabalho, inculcação ideológica, repressão, dinâmica grupal e identificação”, relacionando-se com a estruturação burocrática das organizações.

Ao se caracterizar pela regulamentação das atividades, pela especialização, pela hierarquia e pela divisão do trabalho, utilizando-se de “mecanismos estruturais objetivos e impessoais”, a burocracia configura-se como o primeiro modelo de organização e gestão a empregar formas mais camufladas e menos visíveis de controle (GUIMARÃES, 2006).

Com o desenvolvimento do capitalismo e o crescimento das empresas, sua estruturação na forma de organizações burocráticas foi necessária para dar continuidade à sua expansão e para manter a acumulação de capital.

As contribuições de Max Weber sobre o estudo da burocracia, principalmente ao considerá-la eficiente instrumento de poder, serviu de base para vários autores pesquisadores do tema. Para Tragtenberg (2006), a burocracia é um tipo de poder e encontra-se plenamente realizada no Estado. Da mesma forma que as estruturas de mercado e as tecnologias mudaram e se aperfeiçoaram ao longo da reestruturação produtiva e organização flexível da produção, a burocracia também se tornou flexível, constituindo-se em um mecanismo de dominação da sociedade extremamente sofisticado. “As finalidades do Estado são da burocracia e as finalidades desta tornam-se finalidade do Estado” (TRAGTENBERG, 2006, p.28), implicando no aumento da exploração e intensificação produtiva da força de trabalho.

Na concepção de Motta (2004), a burocracia é uma estratégia de administração e de dominação e uma forma de poder estruturada por intermédio das organizações burocráticas. Consoante esse autor (MOTTA, 2004), elas se caracterizam por um sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos, cujas principais características são: formalismo, impessoalidade e direção especializada.

O formalismo expressa-se nas relações de ordem e subordinação entre trabalhadores ocupantes de determinado cargo perante seus subordinados, estando claramente definidas em um sistema de normas escritas, no qual as atividades a serem executadas são metodicamente estabelecidas. Toda a divisão do trabalho é definida em postos hierarquicamente organizados de forma impessoal, sem consideração aos trabalhadores, mas somente aos ocupantes de cargos, que exigem fidelidade e obediência de todos, além de subordinação no cumprimento das normas. O administrador especialista é profissional treinado e qualificado, fiel ao cargo, reconhecido pelo seu trabalho e que atua conforme as normas estabelecidas e os interesses de seus superiores, sendo fundamental para garantir a eficiência do sistema burocrático.

Motta (2004) destaca ainda as principais causas da crescente importância da burocracia no mundo moderno: i) pressão por mais eficiência das organizações impostas pelo desenvolvimento tecnológico e pelo mercado competitivo e ii) necessidade de as organizações terem maior previsibilidade do comportamento dos seus trabalhadores para garantir a eficiência desse tipo de sistema social.

Em meio a essas características e circunstâncias, o controle burocrático é instituído e determinado pela necessidade de eficiência do processo produtivo, pela vigilância e pela dominação, encontrando-se infiltrado na estrutura hierárquica, no processo produtivo e nas normas e regras reguladoras de conduta estabelecidas pela empresa (SOBOLL, 2003). Ainda para Soboll (2003), ao se organizar o trabalho, a exploração torna-se possível pela disseminação do controle constituído e imposto por meio da estrutura hierárquica. Esta é definida pela busca da eficiência do processo produtivo, baseando-se, contudo, no controle e na vigilância dos trabalhadores por meio da divisão do trabalho e de um sistema de ordens e subordinação (FARIA, 2011a).

A imposição do controle burocrático acarreta as seguintes consequências apresentadas por Faria (2011a, p.103):

- i) as relações de autoridade não são percebidas e confundem-se com a própria estrutura organizacional;
- ii) os processos de trabalho são definidos com mais rigor;
- iii) os sistemas de recompensa e punição são relacionados ao desempenho dos trabalhadores, à sua disciplina e ao seu comportamento; e

iv) conforme critérios estabelecidos pela organização, o gestor passa a ser o vigilante e avaliador permanente dos seus subordinados.

A forma de se organizar o trabalho é estabelecida pela empresa, que define previamente as tarefas e sua execução, apresentando-as aos trabalhadores por meio de manuais, procedimentos escritos e padrões de rotina disseminados pela estrutura hierárquica.

Para Soboll (2003), o controle burocrático do processo produtivo propicia a exploração e dominação dos trabalhadores, ao tornar seu trabalho repetitivo, mecanizado e padronizado, reduzindo sua iniciativa e sua capacidade criativa. O controle empregado pelas regras e normas estabelecidas na organização do trabalho “cria as convenções do que é permitido e do que é proibido, além de demarcarem as atitudes e as posturas esperadas e autorizadas na organização” (SOBOLL, 2003, p.80).

Segundo Pagès *et. al.* (1987), a eficácia do sistema não depende da imposição ao cumprimento das regras, mas sim da adesão dos indivíduos à sua aplicação. “Esta passagem da gestão através de ordens para a gestão através de regulamentos é uma característica fundamental das novas formas de poder. Passamos assim da obediência a um chefe para a adesão a uma lógica” (PAGÈS *et. al.* 1987, p.49).

A partir do momento em que os trabalhadores se submetem a regras estabelecidas, abdicando da realização dos próprios desejos e objetivos em prol do coletivo com o intuito de ser aceito no ambiente organizacional e de fortalecer suas relações sociais, sua subjetividade é controlada, tornando-se fragmentada. Em decorrência disso, o indivíduo cede parte de sua autonomia, de seus desejos e objetivos para o coletivo, facilitando o alcance de objetivos comuns, sobretudo os que se remetem aos interesses da organização. (FARIA e MENEGETTI, 2007).

Assim sendo, a empresa incentiva a subjetividade fragmentada para estabelecer relações sociais mais intensas e garantir padrões de conduta e maior comprometimento às suas regras, procedimentos e ideologias. Em contrapartida, os trabalhadores esperam por reconhecimento social e pelo alcance das promessas de que seus anseios e objetivos particulares serão, da mesma forma, alcançados.

Pagès *et. al.* (1987, p.53) ressaltam que a autonomia na organização está “programada, canalizada, enquadrada, assimilada pelo sistema racional de regras”, fazendo com que ela se utilize de mecanismos formais para influenciar o

comportamento dos trabalhadores. Portanto, além de garantir a ordem do funcionamento da empresa, as regras tornam-se mecanismos de controle burocrático e de exploração, minimizando a possibilidade de questionamento e de participação.

#### 4.2 CONTROLE SIMBÓLICO-IMAGINÁRIO NA ORGANIZAÇÃO

“As organizações são espaços de comportamentos controlados” (FREITAS, 2000b, p.9) e cada vez mais elas assumem grande importância na vida dos indivíduos, de modo que as relações estabelecidas nesse mundo acabam monopolizando a vida social dos trabalhadores, assumindo papel central na sua vida e tornando-se referência na construção da autoestima e na satisfação de seus anseios, sonhos e fantasias.

Esse processo torna-se possível a partir do momento em que as organizações se utilizam das estruturas psíquicas desses trabalhadores para estabelecer com eles laços materiais, afetivos, imaginários e psicológicos, com o intuito de canalizar suas qualidades, atitudes e comportamentos para o atendimento dos objetivos e interesses organizacionais.

Para Castoriadis (1982, p.13), o imaginário corresponde à

[...] criação incessante e essencialmente indeterminada (social-histórica e psíquica) de figuras/formas/imagens, a partir das quais somente é possível falar-se de alguma coisa e “aquilo que denominamos realidade e racionalidade são seus produtos”.

Por meio da configuração de um sistema imaginário, as organizações buscam efetivar suas relações com os trabalhadores, sobrepondo esse mundo repleto de sentimentos, impressões e observações à realidade do concreto, do viável, do racional (SCHIRATO, 2000).

Enquanto elas produzem a imagem de lugar ideal e perfeito, esse mundo imaginário promove um espaço satisfatório para a convivência com os trabalhadores, propiciando que o mundo real se mantenha dominador sobre as formas organizacionais e sociais de sua vida.

Esse ambiente fantástico é constituído por símbolos (mitos, ritos, heróis) e por um sistema cultural (valores e normas) que estabelecem intenções e promessas de proteção, sucesso, reconhecimento social, formando a base da motivação e da segurança tão almejadas.

Assim, os imaginários promovidos pelas organizações contribuem para que os trabalhadores suportem melhor seu cotidiano sem questionar ou procurar entendê-lo (FARIA, SCHMITT e MENEGUETTI, 2007), bem como contribuem para justificar seus sacrifícios, sua dedicação e empenho excessivos, além de possíveis sofrimentos físicos ou psíquicos oriundos da sua rotina de trabalho.

Conforme Enriquez (1997), o imaginário é constituído de imagens de certas pessoas significativas; de lembranças ou de informações armazenadas na memória; de ideias; de visões e de explicações ou de racionalizações guardadas no interior do indivíduo, por ele mesmo construídas e utilizadas. O referido autor (ENRIQUEZ 1997, p.35) apresenta dois tipos de imaginários que a organização pode produzir, denominados de “imaginário enganador” e “imaginário motor”.

Portanto, ele é enganador quando a organização se mostra onipotente, poderosa, divina e fonte de realização dos anseios e expectativas de seus trabalhadores, prendendo “os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos”. Do mesmo modo, é enganador quando possibilita aos indivíduos sentirem-se protegidos “do risco da quebra de sua identidade, da angústia do desmembramento despertado e alimentado por toda a vida em sociedade”.

Nesse caso, os cargos e funções concedidos pela organização são providos de poder de decisão, recompensando de forma sedutora seus ocupantes. Além disso, o reconhecimento pelo cumprimento das suas atribuições acarreta na dedicação total e, muitas vezes, sacrifício da vida pessoal do indivíduo em prol da sua vida profissional.

Os trabalhadores, elevados à “condição de membro-extensão-pedacoluma mestra da organização” além de “zelador de sua integridade, prata da casa, operário-padrão”, têm sua identidade reduzida à identidade da empresa (SCHIRATO, 2000, p.62). Diante da possibilidade de assumir posições hierárquicas elevadas, obter prêmios, conquistar metas, ser reconhecido e admirado por seus pares, eles, dificilmente, irão perceber que vivem sob um ideal planejado e projetado pela organização, podendo, dessa forma, sentir que todo sacrifício despendido vale a pena e é recompensador.



Por outro lado, o imaginário é motor quando a empresa “permite às pessoas de se deixarem levar pela sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas” (ENRIQUEZ, 1997, p.35). Ideias inovadoras, criatividade e o alcance de sonhos reais são fomentados, possibilitando maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com seu trabalho. Ao se comprometerem, os trabalhadores são incentivados a participarem das melhorias no processo produtivo e, também, a discutirem sobre as fraquezas e fragilidades da organização.

No entanto, em qualquer dos imaginários construídos, ela não deixa de apresentar “conscientemente, a imagem de seu poder que é consolidada como um valor e um modelo para os indivíduos”, representando “imensa máquina de dar prazer”, desde que eles satisfaçam suas exigências (PAGÈS *et. al.*, 1987, pp.163-164). Assim, os indivíduos ávidos por saciar plenamente seus desejos prendem-se nas armadilhas sedutoras colocadas em seu caminho.

Dessa forma, tanto a organização quanto seus trabalhadores buscam alcançar seus objetivos, satisfazer suas necessidades e desenvolver suas potencialidades, projetando imagens de situações e modelos “ideais” para garantir seu desenvolvimento. Alguns imaginários construídos, passíveis de controlar a subjetividade do indivíduo, foram identificados e apresentados nos estudos de Freitas (2000a, pp.55-64), a saber:

- i) “a empresa cidadã” – em seus discursos, ela fala em nome de todos sobre assuntos políticos ou sociais, cultura e ecologia, apresentando-se isenta de críticas para valorizar seu nome e fortalecer sua imagem;
- ii) “a empresa excelente” – caracterizada pela permanente busca por melhores posições e desempenho, ela vai aumentando cobranças e exigindo rigor dos trabalhadores, que passam a empenhar-se cada vez mais para garantir reconhecimento e valorização, independente dos efeitos negativos decorrentes;
- iii) “a empresa eternamente jovem” – mediante contínua flexibilidade, agilidade, rapidez e força, ela se torna capaz de transformar comportamentos, condutas, pensamentos e ideologias de trabalhadores ávidos pelo desenvolvimento pessoal e profissional acompanhados pela contínua ameaça de serem “descartados” do processo, caso não contribuam para sua permanência em lugar de destaque;
- iv) “a empresa ética e guardiã da moral” – em seus discursos, ela exalta seus valores sociais e morais, tais como: respeito, transparência, dignidade e seriedade,

atribuindo-se a função de guardar valores e atitudes e fomentando a vigilância dos trabalhadores sobre si mesmos e sobre seus colegas no trabalho;

v) “a empresa comunidade” – ela procura expandir suas áreas de influência sobre os indivíduos pela criação de mecanismos favoráveis para instituir a imagem do melhor ambiente, acolhedor e familiar para se trabalhar, estreitando suas relações com os trabalhadores, a fim de reduzir suas possibilidades de questionamentos, conflitos e, conseqüentemente, limitar seus processos criativos. Mecanismos diversos são utilizados para que o espaço de trabalho se torne também o espaço de lazer e de relacionamentos sociais do indivíduo.

Assim, a tentativa de se tornar referência central e total na vida dos indivíduos ocorre por meio da construção de autoimagem grandiosa, poderosa e perfeita, enraizada num imaginário próprio e compartilhado pelo grupo e pela sociedade em geral, com o objetivo de equilibrar as condições psicológicas e as fragilidades dos indivíduos para os enfrentamentos do cotidiano.

Schmitt (2003) ressalta que a organização, além de atuar sobre as necessidades dos trabalhadores, antecipando-se aos conflitos, atua sobre suas famílias por meio da criação da imagem de uma empresa justa, cidadã e preocupada com todos. Os familiares compartilham, com os demais trabalhadores, momentos proporcionados por ela, estreitando a relação, como se todos fizessem parte de uma mesma família.

Os trabalhadores, ao projetarem a imagem da “empresa ideal”, buscam por reconhecimento, *status*, realização de seus sonhos e segurança para manter seu emprego e desfrutar de um futuro triunfante. Todas essas imagens criadas fazem com que a organização seja idealizada como o único lugar capaz de realizar os anseios almejados pelo indivíduo, o qual internaliza seus valores, crenças e ideologias, passando a viver de acordo com os padrões e ordens por ela instituídos. O indivíduo não percebe que, ao projetar esse imaginário propiciado pela empresa, está estabelecendo forte relação de dependência e submissão e, assim, não se conscientiza do quanto está sendo controlado.

Segundo Faria (2011a, p.130), o controle simbólico-imaginário corresponde

[...] aos processos de adesão imaginária, ao desenvolvimento de modelos de comportamentos tidos como referências, às formas de competição interna, às crenças e suposições concretas e fictícias, às adesões representadas por reconhecimento ou prestígio, à instauração de aparelhos de intervenção que funcionam pela ameaça do uso da força e por

demonstração de domínio dos aparatos conciliadores, pela valorização de símbolos representativos de sucesso ou de fracasso os quais devem guiar as atitudes esperadas.

O referido controle permite que a empresa estabeleça mecanismos de incentivo à motivação e à realização dos trabalhadores e, por conseguinte, exerça maior dominação psicológica sobre eles em decorrência de recompensas imaginárias.

#### 4.3 CONTROLE POR VÍNCULOS NA ORGANIZAÇÃO

A organização é percebida pelo indivíduo como um lugar onde pode satisfazer suas pulsões individuais, uma vez que ela lhe oferece possibilidade de identificação, projeção, sentimento de amor, um projeto em comum, entre outros. Essa vinculação exerce papel fundamental nesse processo, pois “possibilita a relação entre um indivíduo e outro e entre um indivíduo e um objeto que ele identifique importante para a realização de suas necessidades, seus desejos ou para a satisfação de suas pulsões” (SCHMITT, 2003, p.83).

Para Soboll *et. al.* (2011, p.57), a identificação que o indivíduo estabelece com as outras pessoas é essencial na constituição de sua vida psíquica, sendo por meio dos vínculos que “o sujeito se reconhece enquanto um ser inserido socialmente e obtém dessas trocas os seus sistemas de valores, seus ideais, as regras e os procedimentos a serem perseguidos em sua vida”.

A nova ordem imposta pelo sistema capitalista de gestão flexível do trabalho criou uma sociedade caracterizada pela flexibilidade de seu modo de produção e de consumo e, conseqüentemente, por indivíduos de laços frágeis e adaptáveis ao mercado de trabalho individualizado e de alto risco. Essa sociedade representada pelo individualismo, pela fluidez e pela fragilidade nas relações, Bauman (2001) denominou de “modernidade líquida”.

Esse autor (BAUMAN, 2001) destaca que na modernidade líquida, os relacionamentos e os vínculos também são flexíveis e efêmeros, promovendo sentimentos de insegurança e angústia nos indivíduos diante da possibilidade do

fracasso, do risco de serem descartados pela organização e das incertezas com relação a sua carreira.

Sennett (2003) aponta que, no capitalismo flexível, não há longo prazo e, portanto, não há laços fortes, nem responsabilidades assumidas com lealdade. No curto prazo, é preciso ser flexível, dinâmico e imediatista. Essas relações de tempo corroem lentamente o caráter do indivíduo e interferem em sua escala de valores.

A falta de vínculo com o local de trabalho, a perda dos laços de solidariedade dentro e fora da organização, a degradação na seleção dos profissionais, a perda da identidade e profunda ansiedade são algumas consequências identificadas no capitalismo flexível. A fluidez nos relacionamentos é percebida não apenas no ambiente de trabalho, mas também na família e no cotidiano do indivíduo.

Nesse contexto, a construção de vínculos sólidos e perenes tornou-se fundamental e, ao mesmo tempo, um grande desafio. Essa conexão dos trabalhadores com a organização, independente de ocorrer por causa de remuneração satisfatória, com o sentimento de segurança percebido no ambiente de trabalho e com a possibilidade de ascensão profissional, dentre outros, permite que eles se conformem com o plano de carreira proposto e definido e, também, aceitem suas regras, suas normas, seu sistema de valores, reproduzindo esse sistema (SCHMITT, 2003).

Por isso, o referido vínculo pressupõe cumplicidade e interesse de ambas as partes, ou seja, o indivíduo se liga à organização para satisfazer suas necessidades e a organização se esforça em manter essa conexão, pois irá auxiliar no atendimento de seus objetivos e interesses.

De acordo com Faria e Schmitt (2007), os vínculos podem ser: i. formais, caracterizados por contratos de trabalho e demais benefícios oferecidos pela empresa, tais como: salário, segurança no emprego, autonomia no trabalho, capacitação do trabalhador, entre outros; ii. psicológicos, caracterizados pela satisfação das necessidades psicológicas do indivíduo por meio das relações sociais estabelecidas na empresa, a saber: reconhecimento profissional, satisfação com o trabalho, *status* e fama por trabalhar na empresa, sentimento de família, entre outros.

Ainda citando Faria (2011a, p.130), o controle por vínculos

[...] refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e necessidades, do amor, da ternura, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egóicas e do fascínio.

O vínculo formal dos trabalhadores com a organização é estabelecido expressamente por meio de contratos, regulamentos internos, entre outros, que definem todos os benefícios e condições de trabalho oferecidos e formalmente efetivados entre ambos. O contrato de admissão; as condições para obtenção do salário e de benefícios; as atribuições de tarefas a serem desenvolvidas; as oportunidades de progressão na carreira; os planos de segurança e saúde, entre outros, permitem aos trabalhadores satisfazerem necessidades de ordem objetiva (FARIA e SCHMITT, 2007), necessárias para que eles se sintam seguros e confiantes para atingir objetivos de ordem profissional e pessoal.

No entanto, Pagès *et. al.* (1987, p.133) chamam atenção de que todos esses benefícios estão submersos aos interesses da organização e, para obtê-los, os trabalhadores aderem a uma “carga horária opressiva, uma tensão permanente e pressões importantes”, contrapondo-se aos seus anseios de liberdade e autonomia. Além disso, para conquistar os benefícios almejados, eles podem cair na ilusão do poder que lhes é oferecido. Ao assumir cargos e promoções, galgar melhores salários, por exemplo, “o indivíduo é tomado por uma tentativa perpétua de superar-se”, submetendo-se à exploração e a sacrifícios (PAGÈS *et. al.* 1987, p.141).

O vínculo psicológico, como já indicado, caracteriza-se “pela possibilidade de satisfazer necessidades psicológicas, de ordem subjetiva, e obter satisfação através das relações sociais que se delineiam no interior da organização”. Para Schmitt (2003, p.129), esse vínculo entre o indivíduo e a organização pode ocorrer

[...] porque elementos como a fama da empresa, o status, o respeito no trabalho e, entre outros, o sentimento de família, proporcionam satisfações e prazeres ao indivíduo. Ele se identifica com a empresa, percebe que através dela poderá realizar suas fantasias, suas necessidades e sente-se fascinado e seduzido por ela.

Na concepção de Freitas (2000a), há formas de controle psicológico disseminadas na esfera cultural da organização por meio da produção de um

imaginário específico, individual ou coletivo, propício para criar vínculos psicológicos e afetivos e dominar a subjetividade e a identidade dos indivíduos.

Para Pagès *et. al.* (1987), o sentimento ambivalente de prazer e de angústia presentes no cotidiano das relações de trabalho possibilita a vinculação dos trabalhadores à organização. Isto porque, ao mesmo tempo em que eles sentem angústia diante das dificuldades impostas para o alcance das metas e objetivos inerentes a seu cargo ou função, sentem prazer diante do desafio de dominar seu trabalho e de vencer as dificuldades para chegarem aonde almejam. O poder e o domínio da organização estão “na sua capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel” (PAGÈS *et. al.* 1987, p.144).

Algumas estratégias, usadas pela organização para vincular o indivíduo aos seus interesses e apresentadas nos estudos de Schmitt (2003, p.160), ocorrem pelos “processos de identificação e transferência e pela ideia de um projeto social comum, através dos sentimentos de amor e ternura, entre outros”. Essas estratégias colaboram para a exploração dos trabalhadores, uma vez que controlam sua subjetividade para o estabelecimento de relações favoráveis à produção e interesses da organização (SOBOLL, 2003).

Os vínculos podem ser utilizados como mecanismos de controle e de exploração também pela construção de dois tipos de sentimentos: o sentimento de pertença e o sentimento de rejeição (SOBOLL, 2003). O sentimento de pertença está relacionado à necessidade de reconhecimento profissional pelo trabalho realizado. Segundo Pagès *et. al.* (1987), esse reconhecimento se dá em função da capacidade de o indivíduo conformar-se às regras e de submeter-se a elas, aceitando sem restrições ou questionamentos o que lhe é imposto. O sentimento de pertença também agrega o desejo de aceitação pelo grupo de trabalho e o anseio pela segurança profissional.

Por outro lado, a falta de reconhecimento, punições e ameaças estimulam sentimentos de rejeição, isolamento e insegurança e podem representar mecanismos hostis de controle e exploração dos trabalhadores (SOBOLL, 2003).

O controle por vínculo, portanto, mobiliza diferentes instâncias, psíquicas e afetivas, para submeter os trabalhadores à vontade e anseios da organização (SOBOLL, 2003). Esta consegue conquistar a adesão e comprometimento dos trabalhadores para atingir seus objetivos produtivos, suprindo algumas de suas

necessidades afetivas, emocionais e subjetivas. Quanto mais os trabalhadores estiverem engajados à organização, mais eficaz será o controle por ela exercido.

#### 4.4 CONTROLE POR SEDUÇÃO MONOPOLISTA

O controle por sedução monopolista caracteriza-se pelo discurso coeso entre os indivíduos e grupos de trabalho, um discurso uniforme em que predomina uma referência total entre a organização e os trabalhadores e em que as palavras são utilizadas para estabelecer relações de poder e criar imaginários favoráveis para o desenvolvimento das atividades, cumprimento das regras e adesão à ideologia dominante da organização.

Os discursos, consoante Pagès *et. al.* (1987), são, ao mesmo tempo, coletivos e individuais. Embora cada indivíduo seja único, a construção de seu discurso é social, manifestando-se conforme fenômenos e relações presentes em outros indivíduos.

Mediante o estudo do discurso, por ser a palavra em movimento, por representar a prática da linguagem, pode-se observar o homem no momento de sua fala e por meio dela, sendo (ORLANDI, 2007, p.15), portanto, de fundamental importância na construção das relações sociais entre os indivíduos.

O sentido de um discurso pode mudar conforme o local e o momento histórico, político e econômico, a forma de enunciar, a entonação e os sujeitos falantes. Ressalta-se que um discurso é repleto de palavras dos outros, sendo possível perceber nele a presença de muitas vozes, opiniões, vontades e consciências. Por conseguinte, ele é carregado de valores culturais que expressam as diversidades de opiniões e as contradições da sociedade, ou seja, é um palco de conflitos (BAKHTIN, 2006), cujo estudo deve considerar os fatores ideológicos e sociais do momento da sua produção.

Nas organizações, é comum que indivíduos reproduzam discursos representando valores ou ideologias comuns ao grupo a que pertencem, caracterizando profunda identificação com a empresa em que atuam, ou discursos que representem contradições, resistências e insatisfação com a organização ou relações de trabalho a que estão submetidos.

Para Faria e Meneghetti (2007, p.119), “todo discurso esconde uma rede simbólica de relações de dominação e de poder”, sendo permeado de sutilezas por ser constituído não apenas de palavras manifestas, mas também por palavras não manifestas.

Dessa forma, muitos elementos subjetivos podem estar disfarçados num discurso, tais como: vontades, anseios, medos, valores, crenças e opiniões dos locutores, podendo confundir-se com os dos seus interlocutores. O discurso contém, portanto, um imaginário (FARIA e MENEGETTI, 2007) e, sendo revestido por símbolos, pode apresentar diversos significados de acordo com o contexto e os interesses abrangidos.

Os discursos representam “formas manifestas de expressão de ideias, valores e sentimentos, sejam estas formais ou ocultas, explícitas ou implícitas” (FARIA e MENEGETTI, 2007) e apresentam-se como fenômenos ideológicos (BAKHTIN, 2006), na medida em que as palavras podem impor ou transmitir uma ideologia dominante que, articulada pelo imaginário social, submete o indivíduo ou grupo a seus interesses.

Segundo Faria (2010), a ideologia representa um “instrumento permanente de poder”, utilizada para disseminar e reproduzir as crenças e valores oriundos do sistema organizacional aos trabalhadores, de modo a lhes transmitir sentido, seja por meios explícitos, mediante jornais, murais, meios eletrônicos internos e programas de treinamento; ou por meios implícitos, ao promover confraternizações, encontros ou gincanas esportivas, onde os discursos para o bom funcionamento das atividades sejam reforçados. Por meio dos mecanismos de poder, a ideologia aparece como

[...] um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação; ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade (GAULEJAC, 2007, p.65).

A principal função da ideologia é manter a coesão e a harmonia interna na organização, justificando seu caráter de dominação sobre os trabalhadores e sobre os processos de trabalho. A organização incentiva uma cultura coletiva, cujas regras, procedimentos e condutas são estabelecidos de acordo com os interesses dos grupos dominantes, não sendo impostas, mas resultantes de um sistema



“autorregulado” pelo próprio grupo que dele faz parte (FARIA e MENEGETTI, 2007). Dessa forma, os trabalhadores tornam-se prisioneiros de padrões de conduta e regras estabelecidos por eles mesmos.

O discurso, nesse processo, é monitorado política e ideologicamente, centrando-se nas conversas formais, ou não, dos grupos de trabalho, para que, apenas o que melhor atenda aos interesses da organização, suas estratégias e objetivos, prevaleça. Faria e Meneghetti (2007, p.131) chamaram esse discurso legitimado pela organização de “discurso permitido”, aquele que “não coloca em risco a manutenção da unidade coesa das organizações”, que “não abala as crenças, os valores e os dogmas”, que “não quebra os vínculos” e que não questiona o comprometimento pretendido daqueles que agora são vistos como “colaboradores” nas organizações.

Os supracitados autores (FARIA E MENEGETTI, 2007) apresentam cinco formas básicas de discurso que expressam a ideologia nas organizações:

- i) discurso social comum: é aquele presente no dia a dia da organização, cujo universo simbólico, independente da função desempenhada do nível operacional ao nível estratégico, é compartilhado pela coletividade, portadora de projetos comuns e um mesmo ideal. Suas expressões e palavras são comuns a todos e em todos os locais da empresa, obedecendo a um padrão necessário para a manutenção da “família” coesa almejada pela organização.
- ii) discurso ideológico propriamente dito: é utilizado por um grupo dominante, prevalecendo sobre os demais discursos não permitidos ou controlados de outros grupos presentes na organização. Suas concepções e posições são defendidas e impostas aos demais grupos com o auxílio de regras formais e informais, de controle e de persuasão, a fim de prevalecerem os objetivos e interesses da organização.
- iii) discurso democrático reflexivo: ele contém práticas e conhecimentos cotidianos, possibilitando a produção crítica e questionamentos sobre a estrutura política, econômica e social estabelecida pela organização. Embora ele implique ameaça à harmonia de pensamentos e condutas, é uma realidade presente, principalmente, nas organizações modernas, criativas e flexíveis.
- iv) discurso mítico: é usado em credos religiosos, dogmas, histórias e acontecimentos míticos para coesão entre os grupos sobre um projeto comum ou para a identificação de relações afetivas dos trabalhadores com a organização. Vale-se do mito do herói, do guerreiro, do esportista, do fundador, entre outros,

projetando idealizações num imaginário coletivo que reforçam a unidade de pensamento e de comportamentos direcionados ao cumprimento de normas da organização.

v) discurso teleológico: ele estabelece relações entre as causas dos fatos e suas consequências, buscando uma explicação linear e lógica para todas as coisas e um motivo para todos os acontecimentos, criando uma rede de finalidades e de justificativas.

Ainda segundo Faria e Meneghetti (2007), conhecer essas formas de discurso relativas à expressão de ideologias constitui valioso instrumento na análise organizacional, possibilitando a identificação de múltiplos discursos subjacentes em um mesmo discurso, bem como seus conteúdos manifestos e não manifestos.

As organizações procuram valorizar as potencialidades e qualidades dos trabalhadores por meio de discursos relacionados ao colaboracionismo, ao orgulho e à dedicação à empresa, minimizando suas possibilidades de questionamento e reforçando seu comprometimento com os resultados e desempenho da empresa (FARIA, SCHMITT e MENEGHETTI, 2007), colaborando, assim, com o processo de sedução do indivíduo. Isso é possível porque os discursos podem criar imaginários para promover profunda identificação dos trabalhadores com os procedimentos e valores da organização. O indivíduo “trabalha para a organização como se esta fosse dele próprio” (PAGÈS *et. al.* 1987, p.158) e, assim, ela consegue expandir sua área de influência e controle sobre os mesmos.

Diante do exposto, observa-se que cada uma das formas de controle relatadas apresenta conteúdos objetivos e subjetivos, que atuam simultaneamente. No toyotismo, essas formas de controle mais sutis e favoráveis para apreender a subjetividade do indivíduo são acentuadas e, além de reforçar a dominação e exploração dos trabalhadores pelo controle do seu corpo físico, atingem suas atividades psíquicas, emocionais e afetivas, subjugando também sua mente, seus sentimentos e seu saber.

De acordo com Freitas (2004), quando se fala em controle mais sutil não significa rompimento radical com as formas anteriores, mas que ele pode apenas tê-las incorporado na sua essência e disfarçado sua aparência. Trata-se de um controle além do sistema físico, que atinge a subjetividade dos trabalhadores.

Para Schmitt (2003), enquanto as abordagens tradicionais da administração focam na capacidade de produção do homem e o compreendem como um ser

racional sem enfatizar sua subjetividade, a psicossociologia compreende o indivíduo trabalhador como um ser de subjetividade, que possui desejos, vontades, necessidades e um inconsciente dinâmico.

Por seu lado, Faria e Meneghetti (2007, p.46) apresentam a subjetividade como a “construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que forma a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações”.

Para esta pesquisadora, como indicado anteriormente, a subjetividade reside no pensamento, na emoção, na afetividade, na consciência do sujeito individual pertencente a um coletivo, fornecendo-lhe referências sociais e, conseqüentemente, uma identidade. Essa subjetividade concebe sua realidade mediante sua construção social e histórica, formando a base de seus valores, de suas condutas e de suas ações. Considera-se ainda que ela, por ser inerente a cada indivíduo, constitui-se nos seus valores, crenças, desejos, interesses e práticas, com base em suas atividades, suas vivências e ação transformadora sobre o mundo.

A apropriação e controle dos valores, crenças, desejos, interesses e práticas dos trabalhadores, instituídos por mecanismos normativos ou burocráticos, simbólicos e imaginários, por vínculos formais e psicológicos, ou por discurso sedutor e monopolista estabelecidos na organização, podem privá-los de organizar e de sistematizar o próprio saber e seus anseios.

Esses mecanismos sofisticados de controle, viabilizados por novos modelos e técnicas de gestão e empregados pela organização, possibilitam “sequestrar a subjetividade” dos trabalhadores, alcançando avançado nível de dominação nem sempre perceptível pelos próprios dominados. O sequestro da subjetividade será apresentado a seguir para a melhor compreensão de como esse processo pode ser instituído nas organizações.

#### 4.5 SEQUESTRO DA SUBJETIVIDADE: ARMADILHA ORGANIZACIONAL

Segundo Faria e Meneghetti (2007) o “sequestro da subjetividade” é a apropriação planejada da concepção de realidade dos sujeitos individuais ou

coletivos, feita pela organização por meio da implantação de programas de gestão de pessoas visando submetê-los a seus valores e ideologias. Dessa forma, os trabalhadores são privados de sua liberdade de crenças e de questionamentos, internalizando as regras, condutas e valores produzidos pela organização.

Sennett (2003), por sua vez, destaca que, diante da dinâmica da incerteza e de mudanças constantes de emprego e moradia, caracterizadas pela realidade imposta pelo capitalismo flexível, os trabalhadores vivem sob constante medo de perder o controle do tempo e de sua vida, ou seja, vivem à deriva de suas emoções. A organização aproveita-se desse contexto e age para suprir essas carências emocionais conseguindo aprisioná-los numa rede imaginária representada pela “superempresa”, que irá satisfazer suas necessidades e garantir sua total segurança no trabalho sem eles perceberem que, assim, sua subjetividade é facilmente sequestrada.

Para os trabalhadores aderirem aos propósitos organizacionais são estabelecidos vínculos entre o indivíduo e a empresa, fortalecendo suas relações sociais e afetivas, concretizados não apenas por elementos formais de trabalho como o contrato ou salário, mas, principalmente, por elementos subjetivos como o reconhecimento e valorização profissional e aceitação por parte do grupo. Faria e Schmitt (2007) ressaltam que estabelecer laços afetivos é fundamental para a organização exercer um controle social mais eficaz e conseguir o engajamento e comprometimento dos trabalhadores.

As novas técnicas de gestão utilizam-se de mecanismos sutis nem sempre perceptíveis, que permitem reconhecer e valorizar a participação dos trabalhadores no processo, sua dedicação e sua colaboração voluntária, apresentando possibilidades para seu crescimento pessoal e profissional e contribuindo para que incorporem as ideologias, sentimentos e comportamentos presentes no contexto organizacional.

A respeito, Pagès *et. al.* (1987) apontam que os dispositivos e a ideologia estão indissolúvelmente ligados, tendo a função de promover a interiorização de certas condutas e dos princípios que os legitimam.

Freitas (2000a) expõe que, na relação dos trabalhadores com a organização, esta tende a monopolizar a vida social daqueles e o faz desenvolvendo vínculos que atingem elementos afetivos, imaginários e psicológicos do indivíduo, alimentando seus desejos, sonhos e aspirações. Por seu lado, ao encontrarem espaço para

realizar seus sonhos, eles dedicam-se e entregam-se totalmente ao seu trabalho, vestindo literalmente “a camisa da organização”.

Nesse sentido, de acordo com Pagès *et. al.* (1987, p.158), os trabalhadores encontram-se sob a “dominação da organização”, a qual oferece um “sistema de crenças” e um “ideal de vida”, satisfazendo suas necessidades mais profundas e mantendo o alcance dos seus objetivos produtivistas. “A necessidade de ser aceito, protegido e amado é refletida na relação que o indivíduo tenta estabelecer com a organização” (FARIA e MENEGHETTI, 2007, p.55).

O sequestro da subjetividade dos trabalhadores pode ser viabilizado, portanto, pelo imaginário construído individual e/ou coletivamente, pelos vínculos grupais estabelecidos e pela ideologia presente no seu ambiente de trabalho.

Para Soboll, Horst e Cicmanec (2013), esse controle da subjetividade decorre de uma dependência psíquica, apoiada em processos de projeção, idealização, angústia e prazer, isto é, pela mobilização psíquica, ao ligarem os trabalhadores à empresa e são expressos pelas relações de poder ocultas numa instância velada e imaginária, implícita.

As mesmas autoras (2013) apresentam em um dos seus estudos que o controle se torna possível por meio de estratégias de gestão para sequestrar a subjetividade dos trabalhadores, tornando as organizações um lugar de produção de valores, crenças e ritos, que justificam as práticas desenvolvidas. Os indivíduos incorporam e reproduzem suas ideologias, identificando-se com as mesmas e dedicando-se aos objetivos da empresa como se fossem seus.

Sobre esse tema, Schmitt (2003, p.15) considera “o vínculo organizacional como uma forma de poder e controle social que a organização exerce sobre os indivíduos”, podendo se constituir tanto no nível formal, objetivo quanto no nível subjetivo. A mesma autora (2003, p.161) assinala que o trabalhador se vincula à organização porque

[...] percebe que através dela poderá satisfazer algumas de suas necessidades. Já a organização oferece um sistema amplamente desenvolvido para “prender” o indivíduo nas suas malhas. Assim, ele se vincula à empresa e cai na armadilha do reconhecimento de seu desejo e do desejo de reconhecimento.

O sequestro da subjetividade, por consequência, é uma forma de controle exercido pela organização pelo qual ela se apodera planejadamente da concepção

de realidade dos sujeitos individuais ou coletivos que a compõem, dominando suas atividades psíquicas, emocionais e afetivas e manipulando seu comportamento de acordo com os interesses e com a ideologia organizacional.

Os autores Faria e Meneghetti (2007) apresentam cinco formas de sequestro da subjetividade: pela identificação; pela essencialidade valorizada; pela colaboração solidária; pela eficácia produtiva e pelo envolvimento total.

No “sequestro da subjetividade pela identificação”, a organização arrebatada “as condições de ajustamento do imaginário”, a “entrega do sujeito, a perda da sua identidade” (FARIA e MENEGETTI, 2007, p.58), fazendo com que os trabalhadores considerem a organização uma parte de si. Eles são incentivados a participar do processo com sugestões de melhoria e sentem-se totalmente entrelaçados com as atividades desenvolvidas, assumindo os objetivos da organização como se fossem próprios e impulsionando ao máximo seu empenho e dedicação.

A esse respeito, Freitas (2000a, p.54) discorre, igualmente, sobre o controle de identidade exercido pelas organizações, as quais assumem o papel de “fornecedoras de identidade tanto social quanto individual”, estabelecendo com os trabalhadores uma referência total por meio da construção de um imaginário em que elas aparecem como “grande, nobre e perfeita”.

No “sequestro pela essencialidade valorizada”, a organização utiliza-se de mecanismos de motivação capazes de promover a total participação e envolvimento dos trabalhadores nos programas e atividades propostos pela empresa. Com isso, eles se sentem fundamentais, indispensáveis e insubstituíveis devido ao “imaginário de poder coletivo” construído em prol do alcance de objetivos comuns a serem conquistados em troca da sua segurança e satisfação no trabalho. Sutilmente, nesse processo, a empresa dificulta os questionamentos e a participação crítica dos trabalhadores, pois o interesse está nos resultados e objetivos “grandiosos”, que devem ser obtidos e aceitos pela coletividade (FARIA e MENEGETTI, 2007).

O “sequestro pela colaboração solidária” ocorre quando a organização incentiva a adesão e colaboração voluntária dos trabalhadores nos seus projetos. Os objetivos do grupo se sobressaem aos objetivos individuais, realizando-se o monitoramento e o controle dos indivíduos para que a solidez do grupo não seja atingida. A vigilância, portanto, não decorre apenas dos gestores, mas se faz pelos próprios colegas de trabalho, que, coletivamente, se mantêm em permanente vigilância sobre o trabalho e atitudes alheias. Assim, o trabalho em equipe e a

colaboração entre os grupos de trabalho são valorizados e o medo de exclusão social se torna presente.

Para Faria e Meneghetti (2007, p.60), “o trabalho em equipe é um remodelamento das funções de supervisores e líderes em que a sutileza e o emprego de mecanismos psicológicos e sociais” reorganizam “as deficiências psicológicas do trabalhador”. Os grupos de trabalho tornam-se responsáveis pelos esforços individuais dos integrantes, ampliando a ordem de flexibilidade, criando elos de pressão entre si e ofuscando as relações hierarquizadas de poder (SENNETT, 2003) num contexto em que o fundamental não é atender aos objetivos coletivos, mas, sim, aos objetivos organizacionais.

O “sequestro da subjetividade pela eficácia produtiva” é favorecido pela consciência profissional dos próprios trabalhadores em produzir sempre mais e melhor, buscando a superação de seus resultados. O elogio e o reconhecimento tornam-se importantes mecanismos para satisfazer seus anseios subjetivos e garantir que se envolvam totalmente no seu trabalho e sejam altamente produtivos.

Finalmente, o “sequestro da subjetividade pelo envolvimento total” provém da sedução e do encantamento proporcionados pela organização mediante privilégios ou realizações de ordem subjetivas, conseguindo seu pleno comprometimento e envolvimento com os valores e práticas organizacionais.

Nesse sentido, por meio da constituição dos times, incentivam o trabalho em equipe, promovendo a responsabilidade compartilhada e o aumento da capacidade produtiva individual e coletiva.

Além disso, a busca pela conquista de salários maiores, promoções, reconhecimento ou elogios produz sedução e encantamento nos trabalhadores, levando-os a se destacarem no desenvolvimento de suas atividades.

Por conseguinte, em todas as formas de sequestro apresentadas, os trabalhadores acreditam que seus objetivos materiais ou subjetivos serão alcançados, que a empresa é o local onde conseguirão realizar seus sonhos e que se constituirão como seres sociais e individuais.

Para tanto, internalizam todo um conjunto de valores, práticas e comportamentos relativos à empresa sem perceberem que estão sendo manipulados pelos objetivos da organização e que suas subjetividades estão sendo sequestradas.

Destaca-se que essas formas de sequestro da subjetividade foram identificadas em pesquisa realizada por Faria e Meneghetti (2007) em indústrias e empresas que adotam o modelo toyotista de produção. Trata-se de um estudo de caso que focou um modelo específico de produção, entretanto, acredita-se que essas mesmas formas de sequestro sejam verificadas em outros contextos de gestão e modelos produtivos.

Nesse contexto, torna-se necessário questionar se essas mesmas formas de controle e sequestro da subjetividade podem fazer parte e serem evidenciadas nos novos modelos de gestão incorporados pelas organizações contemporâneas, que atuam na gestão de serviços, principalmente, aquelas que adotam o sistema ONA da qualidade para garantir seus ganhos de produtividade e seu diferencial competitivo.

Apresentado o referencial teórico e os elementos constituidores do controle da subjetividade, serão discutidas, a seguir, as categorias que serviram de fundamento para a análise dos mecanismos de controle instituídos nas práticas e discursos dos gestores da qualidade, sujeitos desta pesquisa.



## 5 CONTROLE, SEQUESTRO E SEDUÇÃO DA SUBJETIVIDADE NAS PRÁTICAS E DISCURSOS DO SISTEMA ONA

As mudanças efetuadas no processo de produção e nas relações de trabalho no mundo capitalista em decorrência da transição do modelo taylorista-fordista de produção para o modelo de produção flexível, discutidas neste estudo, exigiram e, ainda continuam exigindo inovação e desenvolvimento de estratégias organizacionais para garantir o sucesso das empresas em um mercado competitivo e adaptado a novas demandas. Para atender às exigências desse mercado flexível, as organizações se reestruturaram e demandaram novo perfil de profissional – proativo, criativo, polivalente e multifuncional – e uma gestão adaptada às múltiplas necessidades dos clientes.

No setor de serviços, mais especificamente na área da saúde, esse dinamismo evidencia-se nas falas dos gestores da qualidade entrevistados nesta pesquisa, especialmente, naqueles com experiência profissional na área industrial. Conforme relatado pelo GE, o ambiente hospitalar demanda que cada processo e projeto seja especialmente moldado por paciente. Diferente de uma linha de produção industrial, na área hospitalar, não há como medir antecipadamente a qualidade do produto final. Nesse campo, podem ocorrer desvios imprevisíveis, ou eventos adversos, durante o período de atendimento, fazendo com que o projeto inicial seja alterado, tais como: complicações cirúrgicas, falta de leito para tratamento intensivo, infecções hospitalares, queda de pacientes, troca de medicação, entre outras. Além disso,

[...] na área industrial muitas vezes você consegue fazer um *recall*, você tem um problema na sua linha de produção, você identificou que um motor ou um componente de um eletrodoméstico ou de automóvel não está funcionando bem, você pega aquele lote e chama, mas na área de saúde isso não é possível. Ou você faz certo da primeira vez ou você não faz mais, os resultados do seu processo pode ser catastrófico (GE).

Trata-se de um ambiente complexo que exige muita flexibilidade na postura e atitudes de seus gestores e trabalhadores, afinal, não se trabalha apenas com elementos materiais e palpáveis, nem se consegue dividir processos ou antecipar resultados. Para uma das entrevistadas

[...] é muito mais fácil aplicar as ferramentas da qualidade numa indústria que a gente aprende na escola... na universidade... do que aplicar ela aqui no serviço. Porque aqui é tudo muito adaptado... é tudo muito diferente. Então, tudo o que eu aprendi aqui na teoria, tudo o que eu aprendi na faculdade eu vim adaptando pra cá (GC).

Além disso, a avaliação da qualidade de um serviço hospitalar segue parâmetros diferentes dos aplicados nas indústrias, pois não se trata de aferir um lote, uma linha de produção, o funcionamento adequado de um componente eletrônico ou de um automóvel. Nessa área da saúde, a medida prioritária está na segurança do paciente em decorrência do serviço prestado.

[...] não estou medindo a minha qualidade de terapia intensiva, não estou medindo a minha qualidade dentro do centro cirúrgico, não estou medindo a minha qualidade de nutrição, eu estou garantindo que eu estou entregando o medicamento certo para o paciente certo na hora certa (GE).

Logo, a dificuldade de se garantir a qualidade na prestação de serviços da saúde implica a complexidade de se trabalhar com inúmeros elementos subjetivos presentes na sua constituição, afinal, como relatado por um dos gestores,

[...] estamos lidando com vidas, com sonhos, com famílias, as pessoas que vem aqui vem buscar solução para um problema imediato que muitas vezes é a sua necessidade... uma dor... então, você trabalha diferente (GE).

Ressalte-se que as organizações integrantes deste estudo, estão inseridas em um contexto marcado por profundas mudanças nas relações sociais originadas pela modernidade flexível, líquida e fluida (BAUMAN, 2001) representada pelo consumo desenfreado de indivíduos nunca plenamente satisfeitos, pelo individualismo e pela fluidez e pela fragilidade nas relações. Por isso, tornou-se fundamental as organizações investirem em novas e sofisticadas estratégias e tecnologias de gestão para garantir maior adesão e comprometimento dos trabalhadores aos seus programas e objetivos.

Empoderar os trabalhadores, deliberando poder, autonomia e conhecimento para tomada de decisões; reconhecer e valorizar seu desempenho no desenvolvimento de suas atividades; incentivar a criatividade e a participação deles na busca pela melhoria contínua e eficácia organizacional e fortalecer vínculos afetivos e psicológicos com eles, integrando-os com os valores e objetivos da organização, compõem algumas estratégias resultantes da transformação das

empresas para adequá-las aos ambientes complexos e dinâmicos configurados pelo atual modelo de gestão flexível do trabalho.

Os antigos métodos de comando autocrático e de controle coercitivo sobre as pessoas deu lugar a formas mais democráticas de liderança, de responsabilidades descentralizadas e de gestão participativa.

No entanto, deve-se atentar que essas novas estratégias são constituídas de elementos sutis nem sempre percebidos pelos sujeitos trabalhadores, ao se dedicarem de corpo e alma ao seu trabalho e ao se submeterem às regras, procedimentos e ideais da empresa, como se esta deles fosse. (PAGÈS *et.al.*, 1987). Uma vez que são evocadas as almas dos trabalhadores para a produção, essas ferramentas de gestão são usadas para mobilizar sua subjetividade (ALVES, 2011).

Nesse sentido, além de assegurar maior qualidade e produtividade no trabalho, elas podem servir como sofisticados mecanismos de controle da subjetividade dos trabalhadores e maneiras de legitimar o papel central das organizações na vida dos indivíduos, facilitando o processo de exploração e a naturalização da lógica de dominação capitalista.

Ao realizar as entrevistas com os gestores da qualidade, sujeitos desta pesquisa, foram identificados alguns desses elementos nos discursos e nas práticas do sistema ONA implantado nas seis instituições hospitalares pesquisadas. Esses elementos favoráveis ao controle das relações de trabalho e da subjetividade dos trabalhadores, gerados nesta pesquisa, serão apresentados a seguir.

Note-se que todos esses elementos estão imbricados e manifestam-se de forma simultânea nas relações de trabalho dentro das instituições hospitalares e somente serão apresentados separadamente nas categorias de análise para fins didáticos e para facilitar a compreensão dos elementos que se sobressaíram nos discursos dos entrevistados.

## 5.1 EMPODERAMENTO E AS FALÁCIAS DA AUTONOMIA GERENCIAL

A primeira categoria analisada foi o *empoderamento*. A origem dessa palavra remonta à Reforma Protestante, iniciada no século XVI por Martinho Lutero, entretanto, nas décadas de 1960 e 1970, *empowerment* (termo inglês) destacou-se,

nos Estados Unidos, como sinônimo de emancipação social, ao ser expressa por movimentos sociais conduzidos por feministas, negros, homossexuais e defensores do direito da pessoa deficiente (BAQUERO *et. al.*, 2012). Esse termo já foi incorporado à linguagem brasileira cotidiana, embora não se encontre nos dicionários de língua portuguesa, sendo aplicado teoricamente e na prática por diversas áreas do conhecimento e sob múltiplos sentidos.

Segundo Baquero *et. al.*, (2012, pp.4-5), o empoderamento pode ser compreendido por três níveis de análise:

- i) individual ou psicológico: corresponde “à habilidade das pessoas de ganharem conhecimento e controle sobre forças pessoais para agirem na direção de melhoria de sua situação de vida”, aumentando sua capacidade de influenciar de forma positiva processos determinantes de suas vidas, com ênfase na promoção da autoestima, autoafirmação e autoconfiança;
- ii) nível grupal ou organizacional: corresponde à “delegação do poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas, de modo que as decisões sejam mais coletivas e horizontais”, com foco no aumento da produtividade da organização;
- iii) comunitário ou político: “envolve um processo de capacitação de grupos ou indivíduos desfavorecidos para a articulação de interesses, buscando a conquista plena dos direitos de cidadania, defesa de seus interesses e influência sobre as ações do Estado”, com base no alcance de objetivos coletivamente definidos.

O empoderamento, como estratégia organizacional, implica dotar os subordinados de habilidades e de autoconfiança para a tomada de decisões tradicionalmente confiadas aos superiores (GIL, 2001). Ao perceberem que o compartilhamento do poder gera maior eficácia e satisfação na realização de atividades, as organizações passaram a descentralizar as tomadas de decisões no nível das tarefas, a promover a co-responsabilidade entre gestores e trabalhadores e a incentivar a implantação de sistemas e programas de integração. Assim, criou equipes de trabalho participativas, a fim de empoderar o sujeito, individual e coletivo e garantir maior envolvimento e adesão aos ditames e propósitos organizacionais.

Nesse sentido, essa categoria teve como base a identificação da forte presença do encantamento pelo cargo de “Coordenador de Qualidade” conquistado pelos gestores responsáveis pelo sistema ONA, bem como da autonomia e

liberdade para a tomada de decisões estratégicas amplamente manifestadas nos discursos dos gestores pesquisados.

Durante as respectivas entrevistas, foram identificadas várias estratégias utilizadas pelas organizações hospitalares para o empoderamento dos gestores da qualidade, a saber: o estabelecimento de uma estrutura organizacional atrativa; a potencialização da confiança e autonomia dos gestores; o reforço das habilidades e competências<sup>17</sup> profissionais; a ênfase na importância da área de gestão da qualidade para a organização; o apoio da Direção e o sistema de recompensas subjetivas que satisfazem necessidades de autoestima e de autorrealização dos gestores.

Um dos primeiros aspectos observados diz respeito ao poder formal conferido pelo cargo e às respectivas funções gerenciais e administrativas atribuídas aos gestores da qualidade, assegurado pela própria estrutura organizacional.

Para Bobbio (1998), o poder é compreendido como a possibilidade de agir do indivíduo e de determinar o comportamento de outro indivíduo. Portanto, o poder do homem sobre o homem faz deste não apenas sujeito, mas também objeto do poder.

De acordo com Faria (2011a), o poder no contexto das organizações manifesta-se em sua estrutura formal, sendo utilizado por alguns indivíduos de um grupo para o próprio benefício, com o predomínio da vontade ou o domínio de uns sobre os outros, acrescentando que esse poder não pertence e nem é exercido por um indivíduo, mas, sim, por uma instância coletiva que define e alcança objetivos e interesses específicos.

O poder é apresentado por Morgan (2002), como o meio através do qual os conflitos de interesse são resolvidos nas organizações. Esse autor destaca, ainda, a autoridade formal como a fonte mais válida e respeitada de poder organizacional, principalmente, quando associada a um cargo ou posição hierárquica ocupados por

---

<sup>17</sup> A competência pode ser compreendida como comportamentos que algumas pessoas possuem mais do que as outras e que são relevantes e necessárias para obter um bom desempenho no trabalho, ao desenvolver as atividades de maneira eficaz (FARIA e LEAL, 2007). Na perspectiva originada por McClelland, precursor dos estudos nesta área, a competência é entendida como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o melhor desempenho no trabalho (FLEURY e FLEURY, 2001). Os conhecimentos referem-se ao conjunto de informações que o indivíduo possui, fruto de sua formação e experiências; as habilidades correspondem à capacidade intelectual e física que o indivíduo possui; e as atitudes representam os valores e crenças que um indivíduo possui, fruto de suas relações sociais (FARIA e LEAL, 2007). Todas essas dimensões permitem que o indivíduo se posicione ativamente em seu trabalho, desenvolva diversas tarefas de uma função e tenha um bom desempenho em seu trabalho.

uma pessoa, momento em que a influência do indivíduo sobre o outro estará formalmente legitimada.

Essa autoridade formal é um dos elementos conferidos aos gestores da qualidade pelo cargo assumido no ato da implantação do sistema de gestão referente. Nessa ocasião, um dos primeiros requisitos exigidos diz respeito à definição de um “representante da alta administração”, comumente designado “coordenador ou gestor da qualidade” e diretamente ligado à Direção na estrutura formal da organização, ou seja, no seu organograma. Os gestores da qualidade contam com o apoio de subordinados integrantes das “equipes da qualidade”, “times de liderança” ou “times de trabalho”, constituídas por profissionais “multidisciplinares” (GC, GE) e “multifacetados” (GB) com espaço específico para desenvolver suas atividades.

Nas entrevistas, é possível perceber a autonomia desses gestores nas tomadas de decisões, promovida pela própria estrutura organizacional e pelo sistema da qualidade, como também pela proximidade com seus superiores e até mesmo com a Direção dos respectivos hospitais em que atuam, atribuindo-lhes um poder legitimado e conferido pelo cargo.

Tenho sim uma liberdade de trabalho muito grande, de implantação de autonomia se eu consigo perceber que aquilo não é favorável pra instituição foi me dado esse empoderamento de que eu posso e tenho liberdade pra estar levando pra eles... (...) eu tenho autonomia do meu trabalho frente a direção... (GA)

São bastante reuniões com a diretoria... (...) trabalho muito mais para a diretoria, vendo indicadores (GB).

Então, o contato é muito próximo, a gente está o tempo inteiro junto com eles (referindo-se aos superiores e à direção) (GD).

Percebe-se que o *status*<sup>18</sup> proporcionado por essa estrutura atrativa ofertada aos gestores da qualidade e o sentido de autonomia conferido estão à frente do dinheiro como fonte de satisfação, ao favorecer a autoestima e promover um encantamento pelo cargo e pelas responsabilidades atribuídas, como destacado por uma das entrevistadas:

---

<sup>18</sup> O *status* refere-se a uma posição social definida ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou a membros de um grupo, sendo um importante fator motivacional por interferir no comportamento humano. De acordo com Robbins (2005, p.195), o *status* pode ser gerado a partir do “poder que uma pessoa exerce sobre as outras; da capacidade de uma pessoa de contribuir para as metas do grupo; e das características pessoais do indivíduo”.

Isso era deslumbrante porque pra eu começar, eu tive que aprender a fazer qualidade mais na parte da gestão, eu deixei de ser comissão pra ser liderança e gerenciar esse setor. Então eu já não era mais parte da equipe gerenciada né, eu era uma pessoa que gerencia uma equipe de líderes dentro da instituição (GA).

A gestora relata ainda que gerencia “uma equipe de líderes dentro da instituição”, composta por médicos, enfermeiros, encarregados financeiros, ou seja, “pessoas de renome na instituição”, estando todos sob sua responsabilidade. Destaca ainda que se voltasse a ocupar a antiga função na instituição iria “retroceder um pouquinho”, afinal, em sua atual posição, seus colegas de trabalho conseguem percebê-la como gestora da qualidade, posição considerada por ela de “responsabilidade muito grande”.

O conhecimento técnico dos gestores da qualidade e as habilidades necessárias para ocupar o referido cargo são frequentemente destacados pela Direção dos hospitais como estratégia de motivação, convencimento e persuasão para obter o que se almeja.

[...] começaram a olhar pra dentro da comissão, pra dentro do hospital... e ver alguém que tivesse afinidade com o assunto, alguém que tivesse potencial pra eles chamarem pra investir e pra começar a trabalhar dentro da qualidade. E aí nessa época eles me fizeram a proposta (GD).

Ao enaltecer e reforçar as habilidades e competências profissionais de seus gestores e investir na qualificação profissional necessária para o bom desempenho de suas atribuições, promove-se uma sedução dos gestores pelo cargo e uma “fusão amorosa com a organização” (PAGÈS *et. al.*, 1987, p.148) e com a área da qualidade. Uma das gestoras percebe a organização como a “melhor escola” que poderia ter, como a mãe que reconhece as qualidades do seu filho e por isso lhe confia grandes responsabilidades, percebendo, também, o cargo como uma grande oportunidade que lhe foi conferida.

[...] é um empoderamento do que posso ainda enquanto profissional e do que eu posso trazer pra instituição e pra minha vida pessoal... [...] e como diz a minha diretora “a melhor escola que você tem é a instituição” (GA).

Os gestores da qualidade estabelecem uma relação de dependência com a organização “mãe”, “protetora” e “incentivadora”. Essas imagens construídas possibilitam que as organizações se tornem a principal referência na vida dos

indivíduos (FREITAS, 2000a), sendo, por esse processo, assegurado o controle da organização sobre a autonomia e sobre o poder atribuídos aos seus trabalhadores, de forma tão sutil, que não conseguem perceber o objetivo oculto de todo investimento e valorização dos gestores: o sucesso da própria organização.

Viagens a trabalho, treinamentos e até mesmo o aumento de responsabilidades atribuídas são percebidas pelos gestores como incentivos concedidos pela organização para o seu crescimento profissional e para a satisfação de suas necessidades. Um dos gestores (GE) reconhece como uma “oportunidade” participar da formação de um núcleo de trabalho, pois gerou muito conhecimento e aprendizado para ele que passou a entender mais sobre a qualidade e a segurança assistencial no hospital. Outra gestora (GD) relata o quão gratificante foi ter seu potencial reconhecido e ter assumido a área da qualidade:

Então, foi algo muito gratificante, eu digo assim, que a minha vinda para a qualidade foi interessante porque eles viram em mim um potencial e um conhecimento, um desejo que nem eu imaginava que teria condições, porque eu trabalhava em outra área (GD).

O reconhecimento profissional e de suas habilidades e a autonomia outorgada para “escolher o que fosse melhor” para implantar o sistema ONA e conquistar a certificação, fizeram com que a gestora (GD) se engajasse totalmente aos interesses da organização e se empenhasse para aprimorar seus conhecimentos, a fim de vencer o grande desafio “que era o desejo da diretoria”: conquistar a certificação nível 2.

Verifica-se a transferência de responsabilidade da organização para os gestores, fazendo com que eles se sintam motivados pelo desafio e reconhecidos por serem os responsáveis por suas escolhas e, também, pelo sucesso ou fracasso resultante desse processo. Essa transferência e os discursos estimuladores da autonomia e tomadas de decisões mais descentralizadas são reproduzidos em todos os níveis hierárquicos.

[...] isso é uma coisa muito boa do hospital a gente não tem desde 1 ano e meio, quase 2 anos que a gente vem trabalhando assim, mudando a cultura de que eles são os responsáveis (GC).

[...] a relação ela é de muita autonomia deles, até porque não dá pra ser diferente (GE).



Os mesmos incentivos recebidos são repassados pelos gestores da qualidade às suas equipes para que adotem atitudes adequadas frente às necessidades do cotidiano de trabalho. Salienta-se que, ao se implantar esse sistema, todos os trabalhadores são envolvidos no processo, atuando no desenvolvimento de muitas atividades pertinentes à garantia da qualidade de sua área e de seu trabalho, tais como: identificação de indicadores; controle de resultados; melhoria contínua do desempenho; elaboração de procedimentos e registros de ações impactantes na qualidade do serviço prestado, entre outras.

Alguns profissionais atuam de forma indireta e outros, de forma direta e intensiva, ao participarem de comissões ou comitês da qualidade, acumulando suas atividades diárias com as específicas do novo sistema sem receber ganhos financeiros adicionais. Trata-se de um “trabalho voluntário, é um trabalho realmente de time” (GA). Os trabalhadores também são agraciados por outros elementos tão sedutores quanto os recebidos pelos gestores da qualidade, mais conhecimento, experiência profissional, oportunidades de treinamento, elogios, liberdade e autonomia para tomar decisões.

Uma das entrevistadas ressalta que a principal estratégia para a melhoria do desempenho dos gestores “foi puxar a responsabilidade e empoderar os gestores” para que “cada gestor saiba que aquele processo é dele e ele demonstre esse fruto pro bem comum da instituição”. Os gestores das áreas devem ter “domínio, têm que ter autonomia” (GA).

Quando a gente conseguiu empoderar cada gestor, a gente não tinha 100%, a gente melhorou muito (GA).

De acordo com Gaulejac (2007), o empoderamento e a autonomia, atribuídos aos trabalhadores para não se sentirem meros cumpridores de ordens, motivam-nos a se dedicarem mais aos objetivos ilusoriamente pessoais, mas efetivamente organizacionais. Nessa relação de poder, “o indivíduo espera da empresa que ela favoreça sua realização, e a empresa espera do indivíduo que ele dê sua adesão total a seus objetivos e a seus valores” (GAULEJAC, 2007, p.229).

As relações de poder constituídas entre os gestores da qualidade e a organização são percebidas num processo de mediação chamado por Pagès *et. al.* (1987, p.27), de “consolidação ideológica”.

Nesse sentido, o sistema ideológico da empresa serve como fonte de satisfação para o indivíduo, reforçando princípios de respeito, de igualdade de oportunidades, entre outros, adequados à colaboração e à adesão dos mesmos às políticas de pessoal estabelecidas.

Essa postura colabora também para garantir dos demais indivíduos obediência e disciplina quanto ao cumprimento das regras ou à execução das tarefas. Ao aderirem às regras, os gestores aderem aos ideais da organização, abrem mão de seus objetivos individuais em prol dos objetivos coletivos e têm sua subjetividade mais facilmente controlada, promovendo a manutenção de um sistema de subordinação e dominação.

Diante da promoção da autonomia e empoderamento garantidos pela função exercida frente à implantação dos programas da qualidade, os gestores pensam e agem como se fossem a própria organização, assumindo responsabilidades e objetivos como se fossem pessoais. Suas falas, pensamentos e ações seguem os princípios e ideologias organizacionais, que sobressaem aos seus pensamentos e aos objetivos individuais.

Além disso, o reconhecimento por parte da equipe e da direção da empresa parece ser suficiente para se conquistar profundo comprometimento dos gestores com todas as fases e resultados dos programas implantados, a ponto de eles naturalizarem os desgastes físicos e emocionais provocados pelo acúmulo de tarefas e pelas jornadas excessivas de trabalho, principalmente, no período de preparação para as certificações da qualidade.

Os citados gestores relataram que o fato de “trabalharem no domingo antes da auditoria” (GB), de “fazer sempre hora extra” (GC) e de “não terem horário pra entrar, nem pra sair” (GD) já está incorporado em sua rotina de trabalho como algo inerente à função e à área da qualidade, uma vez que todo esforço se torna recompensado com a conquista da certificação, que é muito gratificante.

Você vem no domingo antes da auditoria para garantir que está tudo certo... acho que hoje já não é assim, já está no nosso DNA do dia a dia (GB).

Note-se que as atividades desenvolvidas pelos gestores da qualidade são cumulativas, abrangendo distintas incumbências, a saber: treinamentos de pessoal; conscientização de novos trabalhadores; palestras informativas; indicadores de desempenho; auditorias internas; planejamento estratégico; reuniões com grupos de

trabalho e diretorias; monitoramento de resultados; preparação documental e participação em diversas comissões de trabalho.

Por um lado, os gestores se deparam com responsabilidades e decisões que extrapolam as necessárias para o cumprimento das suas tarefas. Segundo Linhart (2000, p.33), são decisões que “ultrapassam o quadro de seu espaço de autonomia designada”.

Por outro lado, percebe-se que os gestores não participam de decisões estratégicas, além de não definirem *a priori* sua missão, suas tarefas, seus objetivos, uma vez que se encontram submetidos a uma estrutura previamente definida. Trata-se, portanto, de uma autonomia ilusória, pois as decisões acabam sendo requeridas conforme necessidades direcionadas pela organização.

Esse processo reflete outra categoria de poder nessas instituições que Pagès *et.al.* (1987, p.26) denominam de “introjeção das contradições”, por meio da qual o indivíduo é submetido a estímulos contraditórios, sem, contudo, poder reagir por não ter consciência do processo de mediação. Assim, as estratégias da organização, como: confiança e incentivo à autonomia; reconhecimento das habilidades e competências profissionais; valorização da área de gestão da qualidade e parceria com a Direção, significam para o indivíduo “fonte de suas satisfações e origem de sua servidão”.

Nesse contexto, as resistências manifestadas são poucas. Apenas uma das entrevistadas relatou as dificuldades enfrentadas ao assumir o cargo de gestora da qualidade.

A hora que eu virei coordenadora na verdade pra mim foi medonho, foi medonho... Eu comecei a trabalhar muito mais...(GC).

As dificuldades presentes no seu discurso retratam os desafios com que ela deparou ao assumir nova função dentro da organização, representados não apenas pelo aumento da carga de trabalho, mas também pelo aumento de responsabilidades e atribuições que o cargo lhe acarretou, conforme relatado:

É muito mais fácil quando outra pessoa leva a responsabilidade do que está acontecendo... o peso era muito menor, era muito mais leve. Você fazia e puxa deu c..., mas, o que eu posso fazer? Então a minha chefe batia no peito e matava. E agora quem tem que bater no peito e matar sou eu (GC).

Essa gestora relata ainda que, embora tivesse conhecimento e competência para desenvolver as atividades de gestão, ao deparar com um nível elevado de pressão recebida para o cumprimento das tarefas e metas, desconhecia as consequências dolorosas desse processo advindas do aumento das responsabilidades, afinal os sistemas da qualidade são caracterizados pelo estabelecimento de metas, procedimentos e padrões que devem ser rigorosamente seguidos e implementados.

[...] quando eu virei coordenadora eu sabia como tocar as coisas, só não sabia que doía tanto quando machucava (GC).

No entanto, percebe-se que os sentimentos de angústia e sofrimento e os sacrifícios despendidos no desenvolvimento das atividades como gestora da qualidade acabam sendo atenuados pelo reconhecimento e desafios decorrentes do cargo, justificando e naturalizando o aumento da jornada de trabalho, o acúmulo de tarefas e elevação do banco de horas extras.

[...] ahhh, mas hora extra a gente faz sempre. Porque aqui no hospital a gente não bate cartão ponto então eu fico hoje até umas 7:30h e 7:40h, mas amanhã eu compenso saindo mais cedo, fazendo outra coisa...(GC).

Portanto, com base nas práticas e discursos analisados nessa categoria, conclui-se que a motivação dos gestores da qualidade não reside apenas no atendimento de suas necessidades fisiológicas e de segurança, obtido por meio de salário atrativo e outros benefícios financeiros ou físicos que um cargo pode oferecer, mas, especialmente, nos elementos subjetivos, manifestados por meio da autoconfiança; do *status*; do sentimento de pertença e reconhecimento das potencialidades promovidas pela organização; dos desafios e responsabilidades assumidos, essenciais ao empoderamento psicológico dos indivíduos e, conseqüentemente, ao maior controle sobre os mesmos.

Em todas as categorias de análise, serão apresentados quadros resumidos, incluindo: i) *Práticas de Gestão*: mecanismos utilizados pelas organizações pesquisadas, propícios para o sistema de controle sobre o processo de trabalho e sobre os trabalhadores; ii) *Formas de Controle*: tipos de controle psicossocial predominantes sobre a subjetividade dos trabalhadores, sobretudo, dos gestores da

qualidade; iii) *Consentimentos*: consequências resultantes da adesão dos gestores da qualidade às práticas de controle e dominação a que estão submetidos, ou seja, sentimentos, comportamentos e valores constituídos no contexto do sistema ONA da qualidade e iv) *Resistências*: contradições identificadas nos discursos dos gestores da qualidade em suas relações de trabalho no âmbito do sistema ONA da qualidade.

Resumidamente, foram constatados elementos de controle da subjetividade nessa categoria de análise, apresentados no quadro seguinte.

Quadro 1: Elementos de Controle da Subjetividade: Categoria Empoderamento

<b>Práticas de Gestão</b>	<b>Formas de Controle*</b>	<b>Consentimentos</b>	<b>Resistências</b>
Concessão de uma estrutura de trabalho atrativa (sala, equipe) para os gestores da qualidade	Normativo ou burocrático	<i>Status /</i> Adesão às regras	
Definição do cargo de gestor da qualidade na estrutura formal	Normativo ou burocrático	<i>Status /</i> Adesão às regras / Co-responsabilidade entre gestores da qualidade e seus superiores	Excesso de responsabilidade
Incentivo à confiança e autonomia dos gestores da qualidade	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização	Acúmulo de tarefas /  Jornadas de trabalho exaustivas
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação	
Reconhecimento das habilidades e competências dos gestores da qualidade	Simbólico-imaginário	Idealização da organização como “mãe” e “protetora”	

referentes ao cargo			
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização / Valorização do sucesso	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Sentimento de pertença	
Incentivos à qualificação dos gestores da qualidade (viagens, treinamentos, capacitações)	Simbólico-imaginário	Idealização da empresa como “melhor escola”	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização / Sedução pelo cargo / Valorização do sucesso	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Sentimento de gratidão	

\* Formas de controle, conforme classificação proposta por Faria (2011a), apresentadas no Cap. 4 desta pesquisa.

Os controles que mais se evidenciaram nessa categoria correspondem aos incentivos atribuídos aos gestores da qualidade para assumirem responsabilidades e participarem de decisões organizacionais e aos símbolos de *status* e poder que fazem aflorar os sentimentos de autonomia, liberdade e reconhecimento. Controles esses que decorrem do cargo atribuído e à construção de admirável imagem da organização, compartilhada entre os gestores e impregnada de respeito, admiração e, sobretudo, gratidão. Essas táticas atingem de tal forma a subjetividade dos trabalhadores que ela passa a contribuir (LINHART, 2000) voluntariamente para o processo de dominação capitalista, alimentando e reproduzindo o sistema de exploração nas relações de trabalho.

Com essa troca da submissão pelo empoderamento assegurado pela autonomia, liberdade e reconhecimento adquiridos com o cargo, a organização exerce sobre os gestores da qualidade o “poder condicionado”, descrito por Faria e Meneghetti (2007, p.50). Próprio para controlar as relações de trabalho e para sequestrar a subjetividade dos trabalhadores, esse poder impede-os de se apropriarem da realidade e de elaborarem seus saberes, “ficando à mercê dos saberes e valores produzidos e alimentados pela organização sequestradora”.

A satisfação profissional e o entusiasmo foram os sentimentos mais destacados nas entrevistas dos gestores na referida categoria de análise. Logo, o encantamento, a autonomia e a liberdade, proporcionados pelo cargo de “gestor da qualidade” e presentes nos discursos dos respectivos ocupantes, representam um mundo sedutor, constituído por recompensas subjetivas propulsoras de sua satisfação profissional e pessoal, a que se entregam para “trabalhar, melhorar a vida, ficar bem de vida e serem felizes” (SCHIRATO, 2000, p.25), a que se submetem mesmo que à custa de grandes esforços.

Além do empoderamento, outra categoria de análise imbricada a esse processo, identificada nas entrevistas, refere-se à satisfação dos gestores da qualidade promovida pela valorização e reconhecimento profissional. Estes impulsores advêm dos seus superiores e da própria equipe e demais “parceiros” de trabalho, bem como da comunidade, motivando-os a maior comprometimento com a área da qualidade e com os objetivos e ideais da organização. Essa categoria, denominada *reconhecimento*, será apresentada a seguir.

## 5.2 RECONHECIMENTO COMO DISPOSITIVO DE SEDUÇÃO GERENCIAL

Como indicado em capítulo anterior, a administração científica de Taylor aperfeiçoada e utilizada por vários administradores clássicos e contemporâneos na tentativa de mecanizar a organização das pessoas e do trabalho tem sua previsibilidade e eficiência abaladas diante da ênfase à organização flexível evidenciada a partir das décadas de 1980 e 1990 (MORGAN, 2002).

A criatividade, o trabalho em equipe, a iniciativa e a autonomia passaram a ser incentivadas e as necessidades e interesses dos indivíduos passaram a ser

integrados aos da organização e percebidos como elementos motivadores para melhorar a qualidade do trabalho e aumentar a produtividade.

Assim, para Araújo (2008, p.55), as organizações perceberam que “não basta disciplinar, vigiar e punir o trabalhador, a fim de que ele desempenhe suas tarefas com maior eficácia, no menor tempo e menor custo: é preciso também estimulá-lo, às vezes até valorizá-lo, discursivamente”.

Nesse âmbito, segundo Morgan (2002, p.57), foi dada atenção especial “à ideia de fazer os empregados sentir-se mais úteis e importantes”, tornando-os mais interessados em seu trabalho e atribuindo-lhes tarefas mais significativas, liberdade para decisões e sugestões de melhoria, além de responsabilidades mais desafiadoras. Ainda, para esse autor (MORGAN, 2002, pp.56-57), esses elementos são “forças poderosas” que podem promover adequação do ambiente de trabalho para aumentar a satisfação dos trabalhadores, reduzir o absenteísmo e a rotatividade.

Essas estratégias de reconhecimento e valorização garantem a ampliação das bases do seu comprometimento com a organização, a fim de que resultados por ela almejados sejam alcançados (FARIA, SCHMITT e MENEGHETTI, 2007).

O reconhecimento está diretamente relacionado com as fontes de estímulos e, conseqüentemente, de motivação dos indivíduos. Diante da expectativa de satisfazer suas necessidades, de serem aceitos, reconhecidos e recompensados pelos seus méritos, os indivíduos estão dispostos a se esforçarem para alcançar metas e objetivos pessoais ou coletivos.

As referidas necessidades foram apresentadas pelo psicólogo americano Abraham Maslow (1908-1970) numa escala por ele denominada de “Hierarquia das Necessidades”<sup>19</sup>, apresentadas em um modelo hierárquico em cinco níveis. Para esse autor, elas são ilimitadas e à medida que um nível é satisfeito vai perdendo sua importância, voltando-se a atenção para outro nível mais complexo a ser

---

<sup>19</sup> A escala da Hierarquia das Necessidades de Maslow apresenta da base ao topo da pirâmide, as necessidades que precisam ser satisfeitas para garantir a existência, a segurança e a interação social dos indivíduos. São elas: i) necessidades fisiológicas: são carências básicas do corpo, tais como fome, sede, abrigo, entre outras; ii) necessidades de segurança: são necessidades relacionadas a um ambiente seguro, sem ameaças físicas ou emocionais, tais como emprego formal, planos assistenciais, cargos seguros, entre outras; iii) necessidades sociais: referem-se aos sentimentos de pertencimento e aceitação de um grupo que o indivíduo deseje fazer parte, tais como afeto, amizade, confiança, entre outros; iv) necessidades de estima: referem-se às necessidades de respeito próprio e dos outros, proporcionando realização, autonomia, *status* e reconhecimento pessoal e profissional; e v) necessidades de autorrealização: refere-se à satisfação do que o indivíduo pretende e é capaz de “ser”, voltado ao crescimento do seu potencial e seu autodesenvolvimento (DUBRIN, 2003).



conquistado (DUBRIN, 2003). Essa complexidade pode atingir dimensões subjetivas de motivação ou seja, o âmago do indivíduo, encontrando-se no alto dessa pirâmide e destacando-se pela satisfação das necessidades de estima e autorrealização.

Embora se reconheçam as limitações de aplicabilidade dessa clássica teoria, a intenção de mencioná-la é para destacar o reconhecimento como necessidade humana situada no ápice da hierarquia de Maslow, por causa do alto grau de satisfação proporcionada aos indivíduos.

Tanto teorias clássicas (Teoria de Dois Fatores de Herzberg<sup>20</sup>) como teorias contemporâneas (Teoria de McClelland<sup>21</sup>) sobre a motivação, focadas nas necessidades humanas, consideram o reconhecimento como elemento propulsor do esforço, da dedicação e do desempenho eficaz dos indivíduos (DUBRIN, 2003).

Com base nas reflexões em gestão de pessoas, Jean-Pierre Brun e Ninon Dugas, professores de Gestão na Université Laval, no Canadá, onde mantêm um laboratório sobre reconhecimento no trabalho, apresentaram o reconhecimento como uma competência de gestão, “como um elemento essencial para a preservação e construção das identidades dos indivíduos, dando sentido ao seu trabalho, promovendo seu desenvolvimento e contribuindo para o seu bem-estar profissional” (BRUN e DUGAS, 2002, p.20).

Pela perspectiva organizacional, o reconhecimento no trabalho está integrado às práticas de gestão e à cultura e pode ser expresso em quatro dimensões, com apoio nos estudos realizados por Brun e Dugas: i) reconhecimento pessoal: centrado na pessoa e não nos trabalhadores; ii) reconhecimento pelos resultados: focado no desempenho dos trabalhadores na prática de seu trabalho, assumindo forma de recompensas financeiras; iii) reconhecimento pelo esforço: dirigido ao reconhecimento da dedicação dos trabalhadores, na quantidade e na qualidade do esforço empenhado no desenvolvimento das tarefas, assumindo,

---

<sup>20</sup> A Teoria de Dois Fatores, do psicólogo americano Frederick Herzberg (1923-2000), apresenta dois conjuntos diferentes de fatores motivacionais no trabalho: os motivadores ou intrínsecos incluem realização, reconhecimento, promoção, responsabilidade, o trabalho em si e possibilidades de crescimento pessoal; os de higiene ou extrínsecos incluem status, segurança no emprego, condições de trabalho e qualidade de liderança (DUBRIN, 2003). A combinação desses dois fatores, dinheiro e um trabalho desafiador, são elementos para aumentar a motivação dos indivíduos.

<sup>21</sup> A teoria das necessidades, do psicólogo americano David McClelland (1917-1998), propôs uma teoria da motivação com base na premissa de que as pessoas adquirem ou aprendem certas necessidades com base em sua cultura, e apresentou três necessidades fundamentais para estimular o indivíduo a se engajar no trabalho: realização (busca da excelência e do sucesso), poder (controle de outras pessoas e recursos) e afiliação (manutenção de relacionamentos amistosos) (ROBBINS, 2005). A satisfação dessas necessidades conduz o indivíduo ao melhor desempenho.

especialmente, a forma de recompensa simbólica e iv) reconhecimento pelas competências: voltado para o modo como os trabalhadores desenvolvem seu trabalho sob a luz da ética e da maneira eficaz, apoiando-se na qualidade das relações, nos valores e nos princípios organizacionais (BENDASSOLLI, 2012).

Nesta pesquisa, percebe-se que todos os gestores da qualidade entrevistados tiveram um motivo comum para abraçarem com afinco a área da qualidade: a satisfação profissional garantida pelo reconhecimento e valorização do seu trabalho pelos seus pares. Ao desenvolver sua teoria crítica do reconhecimento, Honneth (2009) apresenta o reconhecimento intersubjetivo ou recíproco pelo qual os indivíduos podem garantir a autorrealização. Para o citado autor (2009, p.155),

[...] a reprodução da vida social se efetua sob o imperativo de um reconhecimento recíproco porque os sujeitos só podem chegar a uma autorrelação prática quando aprendem a se conceber, da perspectiva normativa em seus parceiros de interação, como seus destinatários sociais.

Honneth (2009) considera, também, haver três formas de reconhecimento recíproco em uma sociedade: relações amorosas, relações jurídicas e relações de estima social. As relações amorosas correspondem às relações emotivas estabelecidas com os outros por meio das experiências intersubjetivas do amor, do afeto, da amizade, promovendo gradativamente a independência do indivíduo e sua autoconfiança. As relações jurídicas referem-se ao reconhecimento do outro como sujeito de direitos, gerando reciprocidade de obrigações e respeito mútuo e, por conseguinte, criando no indivíduo um sentimento de autorrespeito. As relações de estima social ocorrem nas interações sociais, marcadas pela solidariedade e pelo sentimento de todos terem importância para a sociedade, levando o indivíduo à autoestima (SÁ, 2014).

Estratégias sutis e sedutoras que enaltecem os méritos e a importância do indivíduo para o sucesso das ações da qualidade, que fortalecem os vínculos de admiração e parceria entre os superiores e entre equipes de trabalho e que incentivam a segurança e a confiança do indivíduo para assumirem responsabilidades sob os ditames dos objetivos organizacionais, foram constatadas nos relatos dos gestores da qualidade, mostrando-se propícias para a promoção dos sentimentos de autoconfiança, autorrespeito e autoestima.

Ao assumirem o setor da qualidade, os gestores já possuíam conhecimento e vasta experiência na área de atuação e já exerciam diversas atividades relacionadas com indicadores, documentação, certificações ou auditorias referentes, seja como membros de comissões ou integrantes dos times de trabalho estruturados para darem suporte e apoio à equipe da qualidade. Com exceção de um dos gestores, os demais tiveram seu potencial reconhecido e seu trabalho valorizado, ao serem convidados para assumirem uma “oportunidade” (GA, GB, GE) dentro da própria organização em que atuam.

[...] e ainda ela (a Diretora) fala assim “a gente não daria a instituição pra você aprender se a gente não soubesse que você tem potencial” (GA).

[...] mas eles viram que tinha condições e viram "você tem um contexto", "você se envolve com a qualidade, sempre que a gente precisa você está a frente", "a gente vê que você tem um bom engajamento com a questão da qualidade", "a gente vê que você seria uma boa pessoa e que você seria um potencial pra gente desenvolver aqui internamente" (GD).

Nesse campo, a organização age sobre a mobilização dos saberes, técnicas, competências e capacidades de iniciativa dos gestores, pois irão interferir diretamente no sucesso de suas atividades e, em conseqüentemente, da organização (LINHART, 2000).

O fato de os gestores conhecerem a realidade da organização é destacado como fator facilitador para que possam enfrentar novos desafios, provocando a autoconfiança necessária para assumirem todas as responsabilidades propostas e se envolverem com os objetivos organizacionais como se fossem os próprios objetivos a serem conquistados.

Uma das gestoras relata (GA) com entusiasmo que a Diretoria sempre lhe diz que, por já ter trabalhado em várias áreas, ter iniciativa, bom relacionamento com os colegas e conhecer a instituição, ela teria facilidade para realizar suas atividades à frente do setor da qualidade. A mesma (GA) diz que “acha fantástico” ser responsável por essa área, sentindo-se “reconhecida” por ter sido convidada para assumi-la, além de sentir muito “orgulho” do trabalho que desenvolve. Em seus discursos, destacam-se valores como “lealdade no trabalho” e “companheirismo”, considerados por ela essenciais para o bom relacionamento com sua equipe, com seus superiores e para a efetividade de seu trabalho.

[...] o que eu prezo e sempre prezei é lealdade... [...] nunca faça sem lealdade. Porque eu tenho, eu consigo ver e perceber, que por mais que eu seja muito mais nova e com idade de ser filha de alguns deles isso é lealdade de trabalho e de companheirismo (GA).

O sentimento de orgulho provém ainda do fato de se trabalhar numa organização grandiosa e poderosa diante das conquistas e premiações obtidas com a implantação do sistema da qualidade, favorecendo a promoção da *autoestima* dos trabalhadores.

[...] é uma parceria muito importante e acho que o hospital sempre vai estar sendo certificado pela ONA, mas seria interessante para o hospital além da ONA carregar um selo internacional... [...] eu acho que o XXX merecia essa premiação.

Conquistar novos níveis de acreditação da ONA, obter certificações internacionais e receber prêmios pelos méritos na área da qualidade traduzem a satisfação dos gestores pelo reconhecimento proveniente da comunidade externa. Conforme relato de uma das gestoras, “um resultado melhor de reconhecimento com o público” (GC) torna-se um sonho compartilhado entre os trabalhadores e a organização.

Quanto ao sentimento de autoestima, ele pode ser observado no discurso de outra gestora, ao destacar algumas das suas atividades desenvolvidas, como responsável pela referida área. Ao repassar seus conhecimentos sobre a interpretação da norma de implantação do sistema da qualidade e treinar várias equipes em seus respectivos procedimentos, a gestora sente-se importante e realizada em seu trabalho.

Dessa forma, além de contribuir para o aprendizado dos membros da organização, ela fortalece seu vínculo e seu poder de influência sobre os grupos de trabalho, conquistando o respeito e a admiração de seus pares. Ao sentir-se “útil” e “feliz”, o autorrespeito é promovido, favorecendo sua realização profissional.

Eu me encontrei na área de qualidade. E eu gosto muito de passar o meu conhecimento e já passaram outras pessoas aqui que eu formei, que estão em outros hospitais, em indústrias, que acabaram optando por não ficar na área hospitalar, mas que aprenderam muito aqui (GD).

A relação dos gestores com o trabalho passa pelo afetivo e pelo psicológico e, conforme Freitas (2000a), atinge um nível de satisfação que fortalece seu vínculo,

seus laços de adesão e lealdade com a área da qualidade e com os interesses da organização.

Os gestores, em seu cotidiano, deparam com elevado nível de exigências provenientes dos processos de implantação, certificação e auditorias de gestão da qualidade. Essas exigências e o acúmulo de atividades concentram-se, sobretudo, nas equipes e nos comitês de apoio ao sistema, mas também impactam no dia a dia dos demais trabalhadores, que passam a preencher formulários de ações para não conformidades detectadas; montar e revisar procedimentos e instruções de trabalho; participar de treinamentos; monitorar indicadores e resultados.

Diante disso, todas as pessoas que trabalham ou ingressam nos hospitais “passam por programas de capacitação, interpretação do manual e treinamento para conhecer os processos da qualidade” (GC).

Aprendem que “a qualidade deve fazer parte do seu dia a dia” (GB); que “serão cobrados pelos auditores e precisam cumprir prazos” (GC); que entregar “qualidade e segurança assistencial é uma obrigação moral da equipe e de toda a instituição” (GE); que “a qualidade é realmente importante (GD) e traz benefícios incalculáveis para as instituições” (GA), bem como constatam que todo esse processo deve ser ininterrupto e melhorar continuamente.

A melhoria contínua é mais do que um procedimento exigido pelas normas e manuais que fundamentam a implantação e a manutenção dos sistemas certificáveis da qualidade. Buscar sempre esse avanço é um princípio que deve ser internalizado por todos os níveis hierárquicos, manifestando-se nos discursos que exaltam o progresso e o sucesso permanente dos trabalhadores e da organização. Segundo Gaulejac (2007, p.41), “trata-se de fazer sempre mais, sempre melhor, sempre mais rapidamente, com os mesmos meios e até com menos efetivo”.

Esses discursos estão associados ao discurso da excelência, da perfeição e, portanto, da não aceitação de erros, mobilizando os trabalhadores para projetar “sobre a empresa seu próprio ideal de onipotência e de excelência e, ao mesmo tempo, introjetar o ideal de expansão e de conquista, proposto pela empresa” (GAULEJAC, 2007, p.217). A busca permanente da melhoria e a projeção do ideal de todos os envolvidos com a qualidade refletem-se nas posturas e atitudes dos gestores da área em fazer sempre melhor seu trabalho e em exigir que todos realizem suas atividades da melhor forma possível.

A carreira e o sucesso profissional tornam-se essenciais para o indivíduo e “seu valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único”. Para ser reconhecido é preciso ter sucesso e vencer (PAGÈS *et. al.*, 1987), assim, essas possibilidades de progredir hierarquicamente tornam-se um ideal projetado pelo indivíduo, sendo consequência de se trabalhar mais e melhor. Isto ocorre sem a percepção de que a busca obcecada de sucesso e de propósitos narcísicos possibilita, na realidade, que sejam atingidos, primordialmente, os objetivos da organização.

“Melhoria do indicador, da gestão e da qualidade do serviço prestado, oportunidades de melhoria, melhoria da comunicação, ações de melhoria, melhorias para a equipe, relatório de melhoria da qualidade” (GA, GB, GC, GD, GE) são evidenciadas nas falas dos gestores, seguindo um padrão até certo ponto esperado por fazerem parte de requisitos exigidos na implantação dos sistemas da qualidade.

Outros discursos, no entanto, destacaram-se por evidenciarem situações em que os gestores deparam com metas e atribuições que parecem inatingíveis e intermináveis. Ao se referir sobre o processo de melhoria requisitado nas auditorias e processos de certificações, uma das gestoras relata que

[...] isso realmente é muito contínuo, não acaba, agora acabou eu consegui a certificação nível 3, ahhh só daqui a três anos pra buscar de novo a recertificação. Não, não acabou, a gente tem aí pelo menos um ano e no findar de três anos ter uma outra certificação que é uma internacional (GA).

Em outro momento, ao se referir sobre a necessidade de melhoria dos processos e da equipe, a mesma gestora manifesta-se: “meu Deus do céu, não está bom, ainda tem mais coisa pra melhorar” (GA), afinal, como relatado por outra gestora: “cada vez que um auditor vem aqui ele quer ver mudança, o quanto você cresceu desde a última avaliação” (GB). Logo, para que o sistema da qualidade evolua e apresente melhorias, todos os envolvidos precisam acompanhar o processo, evoluindo e melhorando continuamente seu saber e seu fazer. Conforme Gaulejac (2007, p.227),

Do lado da empresa, o gerenciamento de projeto, a corrida ao **mérito, a qualidade total, o fator de “falha zero”, os fluxos** tensos, a individualização das gratificações e a flexibilidade são igualmente processos que põem em concorrência os indivíduos em uma exigência de fazer sempre melhor.

Apresentar a realidade em que os gestores da qualidade estão inseridos, evidenciando o elevado nível de exigências provenientes dos processos de implantação, certificação e auditorias de sua gestão, bem como a presença marcante do discurso da melhoria contínua, foi fundamental para se compreender o contexto em que as estratégias de motivação e comprometimento são geradas. Esse âmbito é caracterizado pela pressão dos prazos, pelo acúmulo de tarefas, pela responsabilização pelos resultados e pela permanente mobilização de esforços para garantir o ininterrupto aprimoramento dos processos e do trabalho.

Em referência, constata-se, ainda, que a satisfação em vencer os desafios, em terem seus esforços e competências reconhecidos pelos seus pares, em perceberem a evolução e importância adquiridas pela área da qualidade dentro da instituição contribui para garantir o controle da subjetividade dos gestores, levando-os a se dedicarem e a se comprometerem de forma prazerosa com a realidade a que estão submetidos.

Ao relatarem que o desgaste vale a pena e “depois se compensa com muita alegria” (GD) e que todo esse processo em que estão inseridos “é fantástico” (GA) e “atende suas expectativas” (GA), os gestores demonstram não perceberem o quanto estão dominados pelo controle e pelos interesses da organização. Mais do que controlar, esta promove o sequestro da sua subjetividade, fazendo com que se sintam tão seduzidos e satisfeitos a ponto de fazerem qualquer sacrifício solicitado por ela com prazer e dedicação.

O elevado nível de comprometimento e sedução por parte dos gestores também pode ser percebido nas escolhas de suas capacitações. Cursos de interpretação das normas, de auditorias internas, de análise e avaliação de riscos hospitalares, de aperfeiçoamento e até de pós-graduações, que ilusoriamente irão atender suas expectativas profissionais e pessoais, são ofertados para atender de fato às necessidades da organização.

[...] estou matriculada na pós-graduação Gestão e Serviços da Saúde... [...] peguei na pós, são ferramentas da qualidade voltadas para a gestão da qualidade (GA).

Fui fazer um MBA, uma pós graduação na XXX sobre gestão da qualidade (GB).

[...] eu fiz cursos da ONA. Eu fiz curso de avaliador, fiz curso de gestão de processos da ONA... a gente teve que fazer os cursos pra entender as

linguagens e assim "olha aqui eles estão pedindo que você mostre os seus indicadores" (GD).

Fiz um estudo há algum tempo atrás, eu dou aula de MBA na Faculdade XXX que é um curso específico pra área de saúde... fui buscar algumas informações (GE).

A busca pelo conhecimento é frequente, tornando-se um projeto pessoal do gestor para melhorar seu desempenho no trabalho e para aprimorar a execução de suas funções e tarefas.

E livros de gestão de risco que tenho também estudado, mas, é mais busca ativa mesmo e a prática... (GA).

Eu ainda estou decidindo um pouco, porque eu quero seguir mais numa pós de gestão de pessoas, porque é uma coisa que exige bastante da nossa área (GC).

Com isso, objetivos pessoais são deixados em segundo plano para que objetivos coletivos e organizacionais sejam concretizados.

Deixei a saúde ocupacional um pouquinho lá em segundo plano e estou me apaixonando assim pela qualidade (GA).

E a minha formação eu sempre levei toda pra área de RH e agora vocês estão fazendo a proposta para direcionar para uma outra área... [...] eu acabei me identificando cada vez mais com a qualidade e acabei abraçando mesmo a causa...(risos)... esse desejo (GD).

[...] só que eu tenho a visão muito clara de que hoje a instituição eu aprendo e aplico conforme a necessidade do que a instituição precisa (GA).

Segundo Faria, Schmitt e Meneghetti (2007), o indivíduo substitui suas satisfações obtidas com o sentimento de orgulho e de se ver como parte importante da organização pela dedicação ao trabalho, às normas, às regras e objetivos da instituição e tem sua subjetividade sequestrada. A organização exerce sobre o indivíduo o que Pagès *et. al* (1987) chama de "dominação psicológica", capaz de fazê-lo aderir completamente à sua ideologia aceitando tudo o que ela lhe propõe.

Destarte, ao analisar essa categoria, foi possível constatar que a organização se torna um lugar "onde os sonhos coexistem com pesadelos, onde os desejos e aspirações podem encontrar espaço de realização", um lugar alimentado pela emoção, fantasia, fantasmas, alegrias e grandiosidade que cada ser humano abriga em si (FREITAS, 2000a, p.42).



O reconhecimento e a valorização no trabalho fortalecem os vínculos dos gestores com a organização em torno de objetivos comuns, favorecendo a reprodução de um discurso coeso, que exalta o profissionalismo e a excelência dos trabalhadores e da empresa. Um discurso que, por um lado, evidencia a valorização dos gestores, mas que, por outro lado, exige maior engajamento, comprometimento e flexibilidade, incluindo-os numa lógica de responsabilização (LINHART, 2000) e de exigências adaptadas aos interesses e necessidades organizacionais.

Ao reconhecer e valorizar os gestores da qualidade, a organização fornecerá um projeto de vida, de forma a incentivá-los a se dedicarem cada vez mais ao trabalho, a se identificarem com seus resultados, mobilizando-os psicologicamente sobre aquilo que a empresa representa (GAULEJAC, 2007) e, assim, controlando sua subjetividade.

Nessa categoria de análise, foram constatados os elementos de controle da subjetividade inscritos no quadro a seguir.

Quadro 2: Elementos de Controle da Subjetividade: Categoria Reconhecimento

<b>Práticas de Gestão</b>	<b>Formas de Controle*</b>	<b>Consentimentos</b>	<b>Resistências</b>
Atribuição de responsabilidades desafiadoras aos gestores da qualidade	Normativo ou burocrático	<i>Status /</i> Adesão às regras	
	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Promoção da autoestima	
Incentivo à confiança e autonomia dos gestores da	Normativo ou burocrático	<i>Status /</i>	

qualidade		Adesão às regras	
	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Promoção da autoconfiança	
Reconhecimento dos resultados, esforços e competências dos gestores da qualidade	Normativo ou burocrático	<i>Status /</i> Adesão às regras	Acúmulo de tarefas /
	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização	Pressão dos prazos /
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização / Objetivos pessoais subordinados aos objetivos organizacionais	Metas e atribuições contínuas
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Promoção da autoestima, da autoconfiança e do autorrespeito	
Enaltecimento de valores (lealdade, companheirismo e parceria)	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização	
	Por sedução	Engajamento total aos	

	monopolista	interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Fortalecimento de vínculos afetivos	
Obtenção de premiações, selos de certificações ONA e certificação internacional	Simbólico-imaginário	Idealização da organização como “grandiosa” e “poderosa” / Reconhecimento do público	Acúmulo de tarefas /  Pressão dos prazos /  Metas e atribuições contínuas
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Sentimento de pertença	

\* Formas de controle, conforme classificação proposta por Faria (2011a), apresentadas no Cap. 4 desta pesquisa.

Os controles que mais se evidenciaram nessa categoria, presentes nas práticas e discursos dos gestores pesquisados, correspondem ao reconhecimento pelos resultados, pelo esforço e pela competência, expresso nos elogios; nos incentivos à autonomia para participações em projetos; nas decisões e sugestões de melhoria; nos sentimentos de colaboração; no compartilhamento de conhecimentos; no sentir-se útil e importante para a organização; nos *feedbacks* sobre o bom trabalho realizado e nas possibilidades de sucesso e ganhos futuros.

Dessa forma, para os gestores, as organizações “aparecem como o reino das possibilidades para a realização da fantasia da conquista, do reconhecimento e do poder” (FREITAS, 2000a, p.43), suplantando a noção de um local de trabalho.

Os trabalhadores buscam mais do que recompensas financeiras, premiações e *status*, eles querem um sentido que o reconhecimento pode lhes proporcionar, enquanto a organização espera deles uma implicação subjetiva e afetiva (GAULEJAC, 2007).

Ter o esforço, a dedicação e a competência aplicados ao trabalho reconhecidos por alguém, seja pelos superiores, pelos demais membros da equipe e até mesmo pela comunidade externa à organização, tende a multiplicar esses valores e a promover satisfação e prazer dos trabalhadores na realização de suas atividades. A falta de reconhecimento, por sua vez, pode gerar processos de sofrimento, adoecimento e despersonalização do indivíduo (BENDASSOLLI, 2012).

Por conseguinte, o estímulo ao reconhecimento e à valorização do profissional pode servir como poderosa ferramenta de motivação de potencialidades, configurando-se mecanismo eficaz para controlar a subjetividade dos gestores e canalizar seu esforço e dedicação aos interesses da organização.

Segundo Gaulejac (2007), na busca do reconhecimento, alguns indivíduos deixam-se instrumentalizar totalmente, tornando-se agentes dóceis da organização. Ao estimular e valorizar o potencial, a responsabilidade, o conhecimento e a autonomia dos gestores, a organização promove os sentimentos de autoconfiança, autoestima e autorrespeito no trabalhador, favorecendo seu domínio sobre “o aparelho psíquico dos indivíduos” (PAGÈS *et.al.*, 1987, p.105). Esses sentimentos, por sua vez, servem de estímulo e motivação para os gestores da qualidade aderirem aos objetivos e valores organizacionais e se dedicarem com satisfação e prazer ao trabalho, evidenciando práticas de controle cada vez mais sutis.

Essas técnicas também são adotadas para garantir o entusiasmo dos gestores no alcance de metas coletivas e organizacionais e na condução de suas equipes e serão apresentadas na categoria denominada *gestão participativa* a seguir.

### 5.3 GESTÃO PARTICIPATIVA E A CONQUISTA DE EQUIPES PRODUTIVAS

A implantação de um programa ou sistema de gestão da qualidade pressupõe profundas mudanças na organização, atinentes: à reformulação de processos; à elaboração de novos procedimentos; à adaptação de recursos necessários para as operações pertinentes; às adequações na estrutura organizacional interna; à implementação de política e objetivos concernentes e

também à inserção de padrões de comportamentos, valores e conhecimentos de todos os envolvidos no processo.

De acordo com Maranhão (2005), as mudanças culturais provenientes da implantação em referência podem provocar conflitos e, se não houver dedicação para apoiá-las, as resistências podem se tornar insuportáveis. Nesse sentido, a gerência participativa e o incentivo ao trabalho de equipes multifuncionais, flexíveis e colaborativas constituem importantes estratégias para assegurar o envolvimento e a adesão dos colaboradores tanto para o alcance das metas estabelecidas como para reduzir as resistências naturalmente geradas nesse processo inovador.

Na área da qualidade, muitos são os programas de gestão participativa que fomentam entusiasmo e envolvimento dos trabalhadores. Os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), como já indicado em capítulo anterior, apresentam-se como modalidade de participação organizacional em que grupos voluntários buscam identificar situações de melhoria e propor alternativas para soluções de problemas detectados.

Por um lado, os CCQs são promovidos sob o objetivo de fomentar a comunicação e a liberdade de expressão dos trabalhadores para propor sugestões e/ou críticas. Por outro, segundo Faria (2009, p.138), os CCQs são utilizados como mecanismo sutil de controle, tendo em vista que, através do programa, a organização “se apropria do saber operário de maneira formal e regulamentada”.

Ao incentivá-los a utilizarem seus conhecimentos para identificar soluções de problemas sem dar-lhes autonomia para efetivar as decisões, a gerência assegura controle mais efetivo sobre o processo de trabalho, obtendo maior eficácia produtiva de sua equipe.

Outras técnicas japonesas, como o *just in time* e o *kanban*, também já indicados em capítulo específico, apresentam-se como mecanismos de gestão participativa, que geram inúmeras vantagens para a organização, tais como: eliminação de estoques e redução de mão de obra na produção; primordial aumento da produtividade e da motivação; significativo comprometimento dos trabalhadores.

Para Bordenave (1994), a participação não é apenas instrumento para a solução de problemas, mas, principalmente, necessidade fundamental do ser humano, pois sua prática envolve satisfação. Esse autor (BORDENAVE, 1994) afirma ainda que ela tem duas bases complementares, sendo uma afetiva e outra, instrumental. Na base afetiva, o indivíduo sente prazer em fazer as coisas com os

outros e, na base instrumental, ele realiza atividades com os outros por ser mais eficaz e garantir melhores resultados do que trabalhando sozinho.

Assim, ele pode participar passivamente de um processo assumindo uma postura inerte diante das decisões, ou participar ativamente, integrando de forma efetiva e dinâmica um processo decisório ou de execução de atividades.

A participação ativa corresponde ao engajamento do indivíduo ao tomar parte das metas e decisões da organização, apresentando-se leal, responsável e comprometido com seu trabalho (BORDENAVE, 1994). Essa postura aumenta seu comprometimento com as decisões tomadas, tornando o próprio trabalho mais interessante e gratificante (ROBBINS, 2005).

Bordenave (1994, pp.27-30) apresenta seis modos de participar de um processo decisório ou da realização de certas atividades de um grupo:

- i) participação de fato: é inerente à condição humana, constituída nos núcleos de suas relações e interações sociais, tais como: nas famílias, nas atividades de subsistência (caça, pesca, cultivo), nos cultos religiosos, entre outros;
- ii) participação espontânea: é constituída, informalmente, nos grupos organizados, sem objetivos claramente definidos, cujos indivíduos buscam “satisfazer necessidades psicológicas de pertencer, expressar-se, receber e dar afeto; obter reconhecimento e prestígio”;
- iii) participação imposta: os indivíduos são obrigados a realizarem certas atividades consideradas indispensáveis ao grupo, como, por exemplo: cerimônias de iniciação, ritos de passagem e votos religiosos;
- iv) participação voluntária: as atividades e objetivos são estabelecidos pelos próprios grupos, tais como: sindicatos, associações, cooperativas;
- v) participação manipulada: é exercida por agentes externos que ajudam ou manipulam grupos para alcançarem objetivos previamente estabelecidos;
- vi) participação concedida: cria uma “ilusão de participação”, pois, conforme o próprio interesse, um grupo dominante concede poder para que outro exerça influência sobre decisões e atividades direcionadas.

Com base nessas formas de participação, infere-se que, embora os programas de gestão da qualidade se reproduzam sob um discurso de adesão voluntária e autônoma, a prática apresenta-se sutilmente imposta e manipulada pelas gerências.

Segundo Faria (2009, p.361), a gestão participativa corresponde a uma “forma de gestão em que os sujeitos participam de algo que já existe, ou seja, que não lhes pertence, que não construíram”. Logo, o incentivo à autonomia, a integração das equipes nas decisões, a valorização de sua presença ativa em projetos e o reconhecimento de suas atitudes colaborativas constituem fonte de estímulo para que elas realizem suas tarefas sempre melhor, além de se submeterem ao cumprimento das metas e objetivos previamente definidos pelas gerências de acordo com os interesses da organização.

Para o citado autor (FARIA, 2009), o interesse dos gestores em ouvirem os trabalhadores não passa de uma técnica de gerenciamento de pessoas, encobrindo o real propósito da gestão participativa de se constituir numa estratégia de controle e de exploração. Ao solicitar a contribuição dos trabalhadores para a elaboração de normas ou para a tomada de decisões, mais facilmente será conseguida sua adesão a essas atividades (GAULEJAC, 2007).

Nesse sentido, as organizações adotam o modelo participativo não porque pretendem “humanizar o trabalho”, mas porque pode ser uma forma eficaz de melhorar seus resultados (FARIA, 2011a, p.74), garantindo seus padrões de competitividade.

No contexto do sistema ONA da qualidade, percebe-se que a interdependência das tarefas nos diferentes departamentos ou áreas das instituições hospitalares e a busca por decisões eficazes e resultados confiáveis geram a necessidade de serem criadas equipes de trabalho, comissões ou comitês, designados “times” da qualidade ou “times” de excelência, para tratar de assuntos impactantes no trabalho de todos. A ideia de “time” reforça o sentido de colaboração, de respeito, de confiança mútua e de engajamento na busca de um objetivo comum inerente a um trabalho em equipe, motivando os indivíduos no desenvolvimento de suas tarefas (ROBBINS, 2005).

Esses “times” da qualidade responsáveis pelo planejamento, elaboração, execução e acompanhamento dos programas da qualidade são constituídos por equipes multifuncionais. Estas permitem que pessoas de diferentes áreas da organização troquem informações, desenvolvam novas ideias, solucionem problemas e coordenem trabalhos complexos de forma eficaz (ROBBINS, 2005), facilitando a mobilização desses profissionais, a fim de padronizar atitudes e comportamentos e alcançar os mesmos objetivos.

[...] hoje a gente denomina Time de Liderança, na oportunidade era Comissão de Qualidade... eu via a necessidade de integrar novamente esse time para a qualidade, e a qualidade se tornaria muito mais forte (GA).

[...] dois times, que lá estão representados o escritório da qualidade, o núcleo de gestão de segurança assistencial, a enfermagem, médicos, fisioterapeutas, psicólogos, farmacêuticos, nutricionistas, administradores, enfim, todas as equipes estão dentro desse grupo (GE).

Os gestores da qualidade ressaltaram que a acreditação só se tornou viável devido à formação de equipes internas para condução do processo de implantação e do envolvimento dessas equipes, constituídas por representantes de todos os níveis hierárquicos da organização.

De acordo com Gaulejac (2007, p.140), o trabalho em equipe é motivado “com a condição de que seja totalmente consagrado a atingir objetivos fixados pela empresa”. Desse modo, “trabalhar em conjunto” (GA) e em “parceria” (GC) com as outras áreas da instituição garante que os resultados esperados sejam alcançados e que as certificações sejam conquistadas. Para tanto, a valorização da imagem das “equipes parceiras” e da colaboração entre os “times” de trabalho é evidenciada nos discursos dos gestores da qualidade.

[...] foco, nós somos um time, time joga junto no mesmo lado, nosso gol é um só, não queiram fazer gol contra (GA).

A gente trabalha muito aqui com parceria, como a gente fez essa divisão de tarefas não fica concorrência (GC).

Foco no “time”, na “parceria” e no “envolvimento de todos” pressupõe uma visão que, segundo Gaulejac (2007, p.85), fortalece o sentimento dos trabalhadores de que “o sucesso da empresa depende antes de tudo do comprometimento de todos”. Um dos gestores destaca que sua “grande ferramenta e tecnologia de trabalho” é formada pelas pessoas e o que possibilita permear e envolver toda a instituição com os requisitos da qualidade é, justamente, poder “trabalhar com pessoas” (GE).

Assim, uma realidade constituída de cobranças por resultados, por aprendizagem contínua, por aumento de produtividade e pela intensificação do trabalho acaba sendo ocultada pelo “lado humano da qualidade” (GB), enaltecido pelos gestores como a garantia do sucesso do programa implantado.



A imagem da qualidade associada a um setor “forte” e “principal setor de apoio à diretoria” (GD) também é valorizada pelos respectivos gestores e disseminada para toda a organização, a fim de que as equipes se sintam mais motivadas e tenham mais confiança, ao se responsabilizarem por novas atividades demandadas no processo de implantação e manutenção da almejada qualidade.

Esse sistema, que já foi tão “pequenino” (GD) e responsável apenas pela elaboração e controle de documentos, conquistou uma posição de respeito dentro das instituições hospitalares, assumindo papel “resolutivo” (GE) nas decisões organizacionais. A importância e a essencialidade da área da qualidade ecoam nos discursos das equipes dessas instituições.

[...] é muito interessante quando você ouve da boca de algumas pessoas que trabalhavam lá pra trás e que ainda trabalham no hospital e muitas vezes em cargos de liderança que te olha e falam "poxa não sei como que a gente fazia antes sem a qualidade" (GD).

Esse discurso é reproduzido com orgulho pelos gestores da referida área. Portanto, através da participação ativa, engajada e comprometida das equipes de trabalho, a organização consegue controlar mais facilmente a subjetividade dos trabalhadores e maximizar a qualidade de seus serviços. Para garantir que a cultura da colaboração mobilize esses times para o permanente envolvimento com os programas da qualidade instituídos pela organização, outros mecanismos são adotados pelas gerências.

Nas entrevistas, constatou-se uma tentativa de os gestores da qualidade empoderarem suas equipes, enaltecendo comumente os potenciais e habilidades de seus membros, com o intuito de fazê-los se sentirem competentes e responsáveis pela elaboração de documentos pertinentes a esse sistema.

Eu valido o que eles fazem, mas eles são os donos. Então, eles são muito autosuficientes nas coisas que eles fazem (GC).

As pessoas se sentem dono daquele resultado, a pessoa se sente orgulhosa daquele resultado e isso gera um círculo virtuoso, daí você tem condição de evoluir o seu processo (GE).

Gil (2001, p.211) destaca que “elogios sinceros e demonstrações de apreço” por parte dos gestores aos seus subordinados lhes dão um senso de vitória, “fazendo com que sintam que deram sua contribuição de valor”. Dessa forma, a

valorização dos potenciais e habilidades das equipes da qualidade é percebida como uma estratégia de motivação que as leva a se envolverem de forma entusiástica e a se empenharem mais no trabalho. Do mesmo modo, a idealização de sentir-se “dono” ou responsável pela atividade desenvolvida cria nos trabalhadores um empoderamento ilusório sobre seu trabalho, criando, conseqüentemente, submissão às atribuições que lhes são determinadas.

Nos relatos desta pesquisa, é possível também perceber que as equipes e comissões da qualidade são estimuladas pelos seus superiores, gestores da área, a terem autonomia e responsabilização sobre decisões e resultados das atividades desenvolvidas.

Então ele tem que ter aquele domínio, ele tem que ter aquela autonomia (GA).

[...] a relação ela é de muita autonomia deles (GE).

Afinal, os trabalhadores, ao sentirem-se responsáveis pelos resultados, desenvolvem suas competências, talentos e sua criatividade (GAULEJAC, 2007). Para Gil (2001), quanto mais responsabilidade for agregada ao trabalho, maior será o comprometimento dos seus integrantes, favorecendo-lhes o desenvolvimento de novas habilidades. No contexto do sistema ONA, essa autonomia e responsabilidade, no entanto, não incidem sobre decisões complexas ou estratégicas. As equipes participam nas “decisões de trabalho mais simples, assumem condições de trabalhos mais simples e fazem projetos mais simples” (GD). As tarefas e atribuições são previamente definidas e divididas entre os membros das equipes conforme as demandas do sistema da qualidade vão surgindo. Em cada etapa do processo de preparação para a certificação desse sistema, as atividades podem sofrer alterações e serem redefinidas.

[...] então a gente dividiu, já tínhamos setores e datas pra fazer as auditorias internas e quinzenalmente (GA).

[...] mando *e-mail* do que ficou definido, quem vai fazer o que e principalmente alguns processos que a gente precisa desenvolver ou melhorar ou ampliar ou renovar, a gente também divide (GA).

[...] a gente aqui tem tudo muito bem dividido. A gente dividiu desse jeito e está funcionando por enquanto (GC).

Por esse motivo, constata-se que uma das preocupações dos gestores da qualidade é manter suas equipes treinadas e qualificadas para conseguir atender às demandas do sistema de maneira eficaz. O treinamento, consoante Faria (2011a, p.79), representa mais do que ensinar o trabalho, mas tem o objetivo de “criar uma força de trabalho cooperativa para conformá-la às demandas da empresa, educando-a para uma atitude mental compatível com o conceito de equipe de trabalho”. Cada novo procedimento, instrução de trabalho, programa de conscientização ou nível de certificação a ser conquistado no contexto do sistema ONA necessita de atualização de informações e capacitação dos envolvidos.

[...] a gente tai agora montando um cronograma de treinamentos que é com a educação continuada da instituição pra inserir os três protocolos que nós temos instituídos aqui (GA).

[...] sou eu que dou esses treinamentos maiores de ferramentas da qualidade, de conscientização ou quando é mais amplo e para todo o corpo de profissionais, sou eu quem faço (GB).

O maior contato que a gente tem com o colaborador é quando a gente faz treinamento de 5S (GC).

Daí a gente treinaria todo mundo junto e eu comandaria a equipe pra gente conquistar aí o nível 2, que era o grande desafio (GD).

Destaca-se que os treinamentos continuados, periódicos e sistemáticos, do corpo funcional, voltados para a melhoria de processos correspondem a um requisito exigido no Manual Brasileiro de Acreditação para a implantação do sistema ONA da qualidade. Todos os trabalhadores, de todos os níveis hierárquicos da instituição hospitalar e de todas as funções devem ser treinados e preparados para desenvolverem suas atividades em harmonia com os requisitos do sistema. Os treinamentos envolvendo os conceitos e valores da gestão da qualidade devem iniciar na Alta Administração dos hospitais e serem disseminados até os níveis operacionais. Embora os treinamentos sejam de extrema importância, nem sempre os referidos gestores conseguem treinar todos os trabalhadores.

[...] porque nós não conseguimos hoje treinar todos ou que todos tenham o curso de auditor interno da ONA, sobre a certificação (GA).

As equipes preparadas para realizar os treinamentos são pequenas e enxutas, enquanto o número de pessoal a ser treinado é elevado. Além disso, os

treinamentos devem ser conciliados com as demais responsabilidades dos gestores e com a reduzida disponibilidade de tempo dos membros das equipes sobrecarregadas pelas atividades cotidianas.

[...] o tempo que eu cobro deles que eles destinam a qualidade isso tem que ser dosado, isso tem que ser trabalhado, porque eles não têm só a qualidade (GA).

Nesta conjuntura, foi possível constatar que as equipes médicas dos hospitais manifestam pouco interesse e são resistentes em participarem dos treinamentos e aplicarem as adequações exigidas pelo sistema da qualidade à sua rotina de trabalho.

Tinha médico que vinha as vezes na minha porta e pulava dessa altura e brigava e esbravejava. Então, fui construindo isso com os outros colaboradores, médicos também acompanhando a saúde ocupacional GA).

[...] eu acho que essa é a parte mais difícil, principalmente com a parte de enfermagem e médico, ou seja, com a parte assistencial. Eles acham que a pessoa errou porque ela quis.

[...] inclusive com a participação de médicos... E isso você fala assim, médico isso é seu e você tem que participar (GE).

Por esse motivo algumas atividades relatadas pelos gestores e desenvolvidas pela equipe da qualidade, tais como, reuniões e capacitações, são direcionadas apenas aos médicos, na tentativa de mobilizar o maior número possível desses profissionais. Para Pagès *et. al.* (1987) afirmam que a realização de atividades separadas com grupos específicos, limitando-lhes o contato com outros grupos, apresenta-se como forma de controlar conflitos coletivos. Afinal, não se pode correr o risco de multiplicar as insatisfações e reivindicações, mas sim, intensificar a adesão.

De acordo com a ONA (ONA, 2016)<sup>22</sup>, as resistências e a falta de engajamento dos médicos com temas ligados à qualidade constituem uma das principais queixas de quem trabalha com políticas e práticas de segurança do paciente e, por esse motivo, recebe especial atenção dessa instituição. Em entrevista realizada por ela com três médicos engajados com a referida área, foi identificado que as principais dificuldades para se envolverem com a área da

---

<sup>22</sup> Informações obtidas no *site* da ONA, disponível em: <<https://www.ona.org.br/Noticia/410/Medicos-Por-que-eles-nao-se-envolvem>>

qualidade estão relacionadas à sua falta de conhecimento sobre o tema e à carência de percepção da importância das adequações exigidas para seu trabalho cotidiano, além de resistência em aceitar o novo (ONA, 2016).

Neste estudo, detectou-se, ainda, que a excessiva carga de trabalho desses profissionais também dificulta sua participação em programas e atribuições não inerentes ao seu ofício. Quando ocorre esse tipo de resistência e conflito, percebe-se que a Alta Direção dos hospitais assume a mediação dessas situações, a fim de que não se reproduzam e não ameacem os propósitos da organização. Os gestores procuram mobilizar e valorizar o potencial e a autonomia dos trabalhadores para que expressem suas ideias e emoções, para proporcionar satisfação e motivação necessárias, para que conflitos sejam evitados e para que haja harmonia nas relações pessoais e organizacionais.

Para Leal Filho (2002, p.108), o incentivo à participação representa um instrumento que reforça a habilidade política do dirigente para influenciar pessoas e garantir direcionamento favorável à empresa (LEAL FILHO, 2002, p.108). Portanto, a autonomia, a iniciativa e a liberdade de expressão dos trabalhadores são incentivadas desde que estejam canalizadas para o bom funcionamento da instituição, pois esta é incapaz de considerar relevante a subjetividade dos trabalhadores, se ela se manifestar fora das “figuras impostas pela empresa” (GAULEJAC, 2007, p.201), ou seja, fora da sua lógica de produtividade e sucesso.

O discurso da excelência, da melhoria contínua e do colaboracionismo é incentivado e fortalecido nas campanhas, gincanas e eventos realizados pelas equipes da qualidade. Os respectivos gestores relataram que as campanhas internas têm como objetivo principal conscientizar a todos sobre a importância do sistema da qualidade e incentivar sua participação nas atividades requisitadas pelo programa.

[...] a gente faz conscientização, todo ano falando o que é qualidade, quais são os níveis, como trazer a qualidade para o dia a dia (GB).

Em uma das instituições hospitalares deste estudo, as gincanas abordam temas específicos, estabelecendo provas a serem cumpridas para garantir a pontuação para as equipes e a premiação para os vitoriosos. A gestora da qualidade apresenta com entusiasmo os resultados da última gincana promovida, que contou com a participação de muitos trabalhadores e resultou em muitos benefícios

internos, tais como: redução de consumo de água, luz e papel; premiação para as três equipes com maior pontuação; churrasco para todos eles e benefícios externos, de cunho social, a saber: doação de sangue, de alimentos e de livros arrecadados para a comunidade externa.

Então, foi muito legal a gente teve a participação de 240 pessoas. Até surpreendeu porque a gente estava esperando no máximo 8 times, um para cada gerente e no fim a gente teve bastante (GB).

[...] a gente arrecadou 5 toneladas de alimentos. De livros, foram 11 mil livros, foi bastante (GB).

Nos eventos produzidos fora do ambiente do trabalho, as experiências são compartilhadas, pois a interação mais próxima e informal dos indivíduos fortalece seus vínculos afetivos, os sentimentos de pertença e os laços de lealdade e cooperação. Segundo Faria (2007), os empregados enfrentam desafios, cooperam, competem entre eles e voltam ao trabalho mais dispostos, mais submissos e mais vinculados à organização. Os eventos externos também são promovidos com o objetivo de repassar informações sobre a qualidade e divulgar as ações e resultados do sistema referente para os trabalhadores e para a sociedade.

[...] e até a nível social que a gente tem feito algumas campanhas aí fora dos times, dos protocolos pra divulgar essa questão da qualidade também pra sociedade (GA).

Estimular a participação nesses tipos de campanha e eventos promovidos pela organização, além de ser uma estratégia para fomentar a inclusão, permite criar sentido de pertença entre todos os funcionários e maior identificação com a missão e os objetivos da empresa. Para Faria e Meneghetti (2007, p.60), ao realizar esses eventos, a empresa cria um “lema de ordem coletiva e colaboração entre grupos de trabalho”, propiciando que valores sociais como “disciplina, cooperação e responsabilidade no trabalho” passem a ser praticados e admirados.

Nesse âmbito, o sistema de controle é reforçado, ao se instituir a participação de seu corpo de funcionários nessas campanhas. A organização expõe uma imagem positiva perante a sociedade, de empresa responsável socialmente e “apropria-se da solidariedade e do apoio” dos trabalhadores para que estes se identifiquem com os interesses dela (FARIA, 2007, p.224), ajustando-se às suas necessidades.

Diante do exposto, os principais elementos de controle da subjetividade identificados na categoria gestão participativa constam do quadro a seguir.

Quadro 3: Elementos de Controle da Subjetividade: Categoria Gestão Participativa

<b>Práticas de Gestão</b>	<b>Formas de Controle*</b>	<b>Consentimentos</b>	<b>Resistências</b>
Incentivo à autonomia e participação das equipes de trabalho nas decisões e elaboração de documentos	Normativo ou burocrático	Adesão às regras / Cumprimento das metas	Cobranças por resultados
	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Fortalecimento de vínculos afetivos	
Formação dos “times” da qualidade e/ou equipes de trabalho	Normativo ou burocrático	Adesão às regras / Cumprimento das metas	Cobranças por resultados
	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização / Padronização do discurso e comportamento	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Alcance de objetivos comuns / Fortalecimento de vínculos afetivos	

Reconhecimento dos potenciais e habilidades das equipes de trabalho	Normativo ou burocrático	Adesão às regras / Cumprimento das metas	Cobranças por resultados
	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização / Padronização do discurso e comportamento	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação	
Incentivos à qualificação das equipes de trabalho (treinamentos, capacitações)	Normativo ou burocrático	Cumprimento das metas / Foco na produtividade	Resistência /  Equipes enxutas /  Acúmulo de tarefas
	Simbólico-imaginário	Cultura da colaboração	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização / Valorização do sucesso	
	Por vínculo	Alcance de objetivos comuns	
Promoção de campanhas internas /  Campanhas externas	Normativo ou burocrático	Manutenção do sistema de regras	Resistência
	Simbólico-imaginário	Idealização da organização como “grandiosa” e “poderosa” / Reconhecimento do público / Cultura da colaboração	



	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização / Valorização do sucesso	
	Por vínculo	Sentimento de pertença / Fortalecimento de vínculos afetivos / Imagem positiva da organização	

\* Formas de controle, conforme classificação proposta por Faria (2011a), apresentadas no Cap. 4 desta pesquisa.

Os controles mais destacados nessa categoria de análise referem-se aos mecanismos intervenientes na subjetividade dos trabalhadores, evidenciados: nos incentivos dos gestores para que eles participem da elaboração de procedimentos, de instruções de trabalho, de relatórios de indicadores; nas sugestões de melhorias e de ações para tratar não conformidades do sistema; na formação dos “times” da qualidade ou equipes; na promoção de eventos formais ou informais, tais como: campanhas de conscientização, de gincanas e de confraternização, envolvendo todos os trabalhadores de todos os níveis hierárquicos, bem como da oferta de programas de treinamento.

Essas estratégias aumentam o interesse, desenvolvem a autoestima e estimulam o trabalho em equipe, provocando satisfação e efeito motivador nos integrantes e mobilizando-os para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais.

Por conseguinte, ao fomentar o trabalho dos “times”, das “equipes multifuncionais” e das “parcerias”, promove-se, entre os grupos, um discurso que seduz os trabalhadores, fazendo com que estes se percebam como agentes promotores de ideias e de sugestões para o bom funcionamento da organização, bem como fornecendo-lhes razão de ser e de sentirem-se úteis à coletividade (PAGÈS *et.al.*, 1987), além de induzi-los a se empenhar cada vez mais para o aprimoramento do próprio trabalho.

De acordo com Faria (2009), o incentivo à participação dos trabalhadores nos processos de trabalho e de decisão não corresponde a um ato de bondade da organização, mas ocorre como estratégia de implementação de um modo mais eficaz e efetivo de controle, motivando-os para o aumento da produtividade. Logo, ela converte a cooperação em eficiência e aperfeiçoamento (HELOANI, 2002) e se apropria do saber do trabalhador, moldando sua subjetividade para o próprio benefício da empresa.

Todavia, acredita-se que uma das formas mais sofisticadas de controle e de apropriação do indivíduo sobrevém quando a organização projeta um imaginário capaz de vinculá-lo quase que completamente a ela. Ao se tornar a principal referência do indivíduo, a empresa consegue que ele se amolde a seus valores e objetivos, como se fossem os próprios. Essa identificação dos trabalhadores e, por consequência, seu comprometimento com o ideal da organização se manifestam em algumas práticas e nos discursos dos gestores da qualidade no contexto do sistema ONA, que serão apresentados a seguir.

#### 5.4 IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO E O DOMÍNIO PSICOLÓGICO

Os sistemas de gestão da qualidade requerem muito mais do que a participação e o engajamento dos indivíduos para garantir seu sucesso. As organizações, que aderem a esses sistemas, demandam que seus princípios e valores sejam internalizados pelos trabalhadores, a fim de que também seus ideais de excelência e de produtividade sejam incorporados aos deles.

Esse processo de captação do ideal do indivíduo por um ideal coletivo, conforme Gaulejac (2007), favorece a mobilização psíquica e a adesão dos trabalhadores ao programa da qualidade, fazendo com que eles aceitem e contribuam voluntariamente para o cumprimento das regras e iniciativas inerentes ao processo.

Assim, os princípios e valores instaurados pela organização orientam as ações dos indivíduos, reforçam sua coesão com as práticas organizacionais, modelam suas condutas e legitimam o sistema de regras imposto (PAGÈS *et. al.*, 1987), resultando num processo de identificação deles com a organização.

Para Fernandes *et. al.* (2009, p.689), o processo de identificação organizacional

[...] corresponde ao significado que as pessoas atribuem às organizações, à forma como internalizam os valores e os atributos organizacionais, em como se categorizam como membros de uma mesma organização e na relevância das organizações na sua autodefinição e autoestima.

A identificação do indivíduo com a organização pode se constituir mediante sua vinculação com seu trabalho, com a organização e com seus objetivos. Consoante Faria e Schmitt (2007), essa vinculação apenas se efetiva num contexto de cumplicidade, em que as partes tenham interesse pela relação e pelo vínculo. Essas conexões estabelecidas entre trabalhadores e a empresa são cada vez mais estreitas, tendo em vista o papel central que o trabalho vem assumindo na vida do indivíduo, apresentando-se como grande fonte de referência para sua construção social e de autoestima (FREITAS, 2000a).

Ainda para Faria e Schmitt (2007), o vínculo possibilita que o indivíduo reconheça o outro como objeto de desejo, assim, os trabalhadores passam a perceber a organização como um objeto através do qual eles podem satisfazer suas vontades e seus desejos, por eles instados permanentemente: “desejo de sucesso, gosto pelo desafio, necessidade de reconhecimento, recompensa pelo mérito pessoal” (GAULEJAC, 2007, p.109).

A organização, por sua vez, utiliza-se das necessidades psíquicas dos indivíduos, dos seus sonhos, desejos, fantasias, e se apresenta como a fonte de seu reconhecimento, de amor e de identidade. Por ser um processo psíquico e subjetivo, a identificação do indivíduo com a organização é considerada de difícil percepção, mas de efetivo controle (RAGNINI e LEAL, 2010).

Na pesquisa realizada com os gestores da qualidade, muitos foram os elementos colhidos referentes ao seu relacionamento com o trabalho e com a organização hospitalar, que promovem a vinculação formal e psicológica<sup>23</sup> entre eles. Quanto aos vínculos formais, ao manifestar sua satisfação com o cargo assumido, com a autonomia adquirida para desenvolver seu trabalho, com as oportunidades de aprendizado e de conhecimento proporcionados pela organização para o aperfeiçoamento de seu desempenho, os mencionados gestores sentem-se

---

<sup>23</sup> A definição de Vínculos Formais e Vínculos Psicológicos está apresentada no capítulo 4, subcapítulo 4.3 deste estudo.

reconhecidos e valorizados, fortalecendo seu vínculo e sua dedicação ao trabalho. Eles destacam em seus relatos o desejo e a possibilidade de fazerem carreira na organização.

[...] espero durar mais alguns anos, ainda tenho muitos objetivos aqui dentro, gosto muito de trabalhar aqui (GA).

[...] a alta direção das instituições elas são formadas por pessoas que vieram desde a base do atendimento (GE).

Para Pagès *et. al.* (1987, p.133), “a carreira é um elemento central da relação entre o indivíduo e a organização” e “elemento organizador da vida pessoal”, proporcionando ao indivíduo “a expressão do sucesso e a realização pessoal” (FREITAS, 2000a, p.58). A possibilidade de o indivíduo fazer carreira na organização e de ser reconhecido pelo seu trabalho canaliza seus desejos para que seus sonhos se transformem em realidade, trabalhando sempre mais e melhor.

Destarte, a empresa assegura “a transformação da energia individual em força de trabalho” (PAGÈS *et. al.*, 1987, p.133), fundamental para que seus objetivos sejam alcançados sem revolta dos trabalhadores contra a exploração. Aos indivíduos, é repassada a ideia de que ele está se superando através de sua carreira, mas, na realidade, são os objetivos organizacionais que estão sendo prioritariamente atingidos (PAGÈS *et. al.*, p.137).

A necessidade de vencer e o desejo de sucesso, ao invés de proporcionar autonomia e liberdade, tornam o indivíduo cada vez mais dependente do seu trabalho e do ideal da organização. Conforme Gaulejac (2007, p.120), “o indivíduo deve consagrar-se inteiramente a seu trabalho, sacrificar tudo pela sua carreira” para não correr o risco de fracassar e de não ser reconhecido profissionalmente. A empresa se apresenta ao indivíduo com uma imagem de “onipotência, expansão e poder ilimitado”, na qual ele projeta o próprio narcisismo e desejos. Esse processo de identificação pode ser constatado nos discursos em que os gestores se sentem reconhecidos e realizados com suas atividades e com a organização.

[...] porque eu posso dizer assim que realmente foi, é um reconhecimento do meu trabalho (GA).

Eu acho que é isso que eles viram que eu tinha condições de levar o projeto que eles tinham em mente. Fico bem feliz de ter me encontrado na área da qualidade (GD).

[...] estou muito bem colocado no XXX... [...] estou muito feliz no grupo XXX (GE).

Ao se apresentar como “mãe onipotente” capaz de atender totalmente aos desejos dos gestores, ela fornece-lhes oportunidades para progredir, treinamentos para melhorar seu desempenho e para seu desenvolvimento pessoal, uma estrutura de trabalho atrativa além de uma equipe de apoio para desenvolver seu trabalho e de autonomia para executar e decidir sobre as ações pertinentes à sua função e à área da qualidade. Todos esses elementos formais são considerados fontes de prazer, satisfação e vinculação dos gestores, como sugerem os relatos.

Sempre fazendo cursos voltados para área da assistência, voltada pra qualidade e gestão... estou aprendendo a amar isso porque você sai de um conceito e está indo pra um outro, mas assim o que me intriga muito, me deslumbra muito e eu quero sempre aprender mais...(GA).

[...] hoje tem um escritório de qualidade, tem uma sala, tem uma referência, as pessoas conhecem o que é qualidade assim como setor, como qualquer outro setor dentro da instituição (GA).

[...] na minha equipe eu tenho uma enfermeira para tratar das questões de análise de risco. A gente contratou um analista de processos e daí a equipe foi crescendo (GB).

[...] eu estou em uma equipe super boa. Eles são bem capazes e bem abertos com apontamentos que a gente faz (GC).

[...] foi dada a oportunidade aqui por esta instituição pelo XXX essa participação minha na formação desse núcleo gerou muito conhecimento pra entender a qualidade e a segurança assistencial no hospital (GE).

O vínculo psicológico é estabelecido por meio de uma gama de recompensas psicológicas proporcionadas sutilmente pela organização para os gestores, tais como: *status*, valorização e reconhecimento dos pares, integração, respeito no trabalho e satisfação com o trabalho, representando dispositivos que levam o indivíduo a se identificar cada vez mais intensamente com seus resultados e a se mobilizar “psiquicamente sobre aquilo que a empresa representa” (GAULEJAC, 2007, p.227).

[...] eu digo assim que é fantástico estar na qualidade (GA).

E ela (a empresa) cresceu vendo essa necessidade de um sistema organizado para o bem do paciente e dos colaboradores (GE).

[...] o grupo XXX sempre se preocupou muito e o nosso sistema da qualidade permite isso, porque a gente escolheu indicadores que podem ser

lidos e vistos nas principais instituições de atendimento hospitalar do Brasil e do mundo (GE).

Segundo Pagès *et.al.* (1987), reforçar a imagem positiva do papel da empresa evita que o indivíduo se conscientize de suas contradições. Dessa forma, os hospitais certificados, ao apresentarem uma imagem valorizada, grandiosa e forte perante seus clientes, fornecedores e demais partes interessadas, geram orgulho nos gestores por fazerem parte de sua equipe de trabalho. O desempenho, as conquistas, as certificações e as premiações recebidas pela organização são destacados com satisfação por eles.

Isso ajudou muito, muito a se destacar, a ter um diferencial – referindo-se à conquista da certificação (GC).

[...] quando nós recebemos essa homenagem nesse ano deles por termos começado o processo todo com eles e há tantos anos de parcerias, nos chamaram entre os 6 hospitais que iniciaram as atividades com eles (GD).

[...] o XXX aproveitou a ONA para montar o seu sistema de qualidade e segurança assistencial. Em 2007 o grupo XXX foi pioneiro nessa aprovação... nós nos embasamos muito com teorias não só nacionais, internacionais e melhores práticas (GE).

[...] nós temos muitos processos especialmente administrativos que são únicos da instituição, a forma de acolher o paciente pela recepção, organização da nutrição, organização da farmácia, a gestão das salas, a gestão dos leitos, aí é um padrão do hospital, essa é a cara do XXX (GE).

Os gestores devotam gratidão e satisfação com a organização, sentimentos fundamentais para que se sintam pertencentes a ela e se identifiquem com sua missão. Ao subsumirem seus ideais e, também, seus projetos, institui-se um controle não apenas sobre o saber ou o corpo do indivíduo, mas sobre seu modo de pensar, seus valores e ideais. Até mesmo o pronome “eu” em seus discursos é substituído frequentemente pelo pronome “nós”, demonstrando que os objetivos da organização passam a integrar as aspirações desse gestor. A missão, o negócio, a certificação, os objetivos, as equipes de trabalho, as conquistas e aspirações passam a ser “nossos” e não da instituição.

[...] nosso principal negócio é a assistência... nosso principal foco é buscar a certificação internacional... fomos o primeiro hospital a implantar... (GA).

[...] nossos gestores são muito acumulados... [...] a gente vem trabalhando assim, mudando a cultura de que eles são os responsáveis (GC).

[...] adiante, é capaz que seja nosso caminho o nível internacional... recebemos uma homenagem da ONA... (GD).

Estamos lidando com vidas, sonhos, famílias... Hoje o nosso hospital tem... (GE).

A organização torna-se “objeto de identificação e amor, fonte de prazer” (PAGÈS *et. al.*, 1987, p.147) e, mediante um processo denominado pelos citados autores (1987, p.87) de “autopersuasão” ou “cerco ideológico”, os gestores se encontram totalmente seduzidos e mobilizados a serviço dela, colaborando para sua doutrinação e reforçando sua imagem e ideologia dominante.

Neste momento, ocorre o sequestro da subjetividade dos gestores, em um contexto em que a excelência se torna o único posto que os indivíduos devem almejar, “o único lugar que lhe permitirá a realização, o único lugar onde pode existir” (FREITAS, 2000a, p.58). Internamente, os gestores disseminam aos demais setores da organização o que deve ser falado, o que e como deve ser feito para que o discurso da qualidade, da excelência, da perfeição, seja coeso, difundido e internalizado de tal forma que faça parte do “DNA do grupo” (GB, GE).

Portanto, é importante que os princípios, procedimentos e padrões de comportamento façam parte do dia a dia de todos e “que as pessoas façam o que é certo porque é certo e não porque vão vir fiscalizar” (GC), afinal, “não é esse tipo de cultura” (GC) que os gestores querem na instituição, mas, sim, uma “cultura de motivação” (GE), “em que as pessoas estejam realmente envolvidas, interessadas e comprometidas” (GD).

O discurso dominante da qualidade é semeado nos programas de treinamento, de capacitação e de conscientização, nas reuniões realizadas com as comissões e times, nas palestras informativas e nos eventos internos e externos promovidos pela equipe da qualidade ou pela organização. Para garantir que novos trabalhadores conheçam e adaptem-se rapidamente às regras e procedimentos organizacionais referentes à qualidade, o treinamento ou doutrinação inicia-se logo após a contratação, na etapa denominada integração ou, segundo Schirato (2000, p.92), “rito de passagem”, cujo objetivo é “integrar o indivíduo ao trabalho, à convivência de seus colegas, à rotina diária da produção de seu serviço”.

Conforme o relato de uma das gestoras, um dos quesitos mais importantes para conseguir o comprometimento do pessoal é conseguir “estar sempre envolvendo eles, desde o momento que eles entram” (GD). Por isso, o primeiro

procedimento realizado pelas áreas de recursos humanos, em conjunto com a área da qualidade, ao serem contratados novos trabalhadores no hospital, é integrá-los ao sistema organizacional. “O primeiro momento deles é o histórico do hospital e o segundo momento é pra falar sobre qualidade” (GD) já no primeiro dia de atividade. No segundo dia, são repassados aos trabalhadores, procedimentos e compromissos específicos do sistema da qualidade, tais como: preenchimento de relatórios, levantamento de indicadores e análises dos indicadores da área assumida, “o que nós precisamos dele no dia a dia e no que ele vai poder contar conosco no dia a dia” (GD).

Então, ele já entra sabendo que ele tem esse suporte e que ele tem algumas obrigações, alguns deveres com relação à qualidade (GD).

Trata-se de um ritual de iniciação para promover a internalização das regras, dos controles e dos princípios da organização. De acordo com Schirato (2000, p.91), nesse “rito de passagem”, ela solicita muito mais do que a adesão dos trabalhadores aos seus princípios e valores, pois lhes é solicitada “a entrega total àquele novo mundo, onde, a partir de então, ele estará total e absolutamente envolvido”.

Pagès *et. al.* (1987) apresentam essas estratégias de integração e rituais de recepção dos novos trabalhadores sob a perspectiva da ideologia religiosa. Como num batismo ou durante a liturgia, a organização faz com que os indivíduos se consagrem inteiramente às suas normas e regras de conduta, supervalorizando suas atividades e a própria imagem. Todo aquele que adere aos seus preceitos são recompensados pela dedicação.

Para Schirato (2000), a adesão é altamente gratificante pelo sentimento de pertencimento configurado no indivíduo por estar se inserindo em um grupo, cujas expectativas e aspirações são recíprocas. O trabalhador projeta seu ideal sobre a organização e esta introjeta os seus no trabalhador.

O indivíduo procura na organização um meio de satisfazer seus desejos de onipotência e de canalizar suas angústias. A organização lhe oferece um objeto de idealização e uma excitação/incitação permanente a se superar, a ser o mais forte, a se tornar um “ganhador” (GAULEJAC, 2007, p.122)

Dessa forma, a organização consegue transformar tensão em energia produtiva, canalizando as aspirações dos indivíduos para seus objetivos



econômicos, fortalecendo o vínculo e propiciando profunda adesão aos seus ideais. Percebe-se que os gestores da qualidade são seus maiores defensores, contribuindo para a reprodução e manutenção dos seus valores e da sua imagem.

[...] mas não é esse tipo de cultura que a gente quer na instituição (GC).

Quando a gente está divulgando internamente a gente está criando uma cultura de motivação... (GE).

Ao disseminar os princípios da qualidade, incentivar a participação e autonomia dos trabalhadores nas discussões e na elaboração de documentos pertinentes ao sistema, e delegar responsabilidades, fomenta-se a adesão e o engajamento de todos sobre o trabalho e sobre seus resultados e, dessa maneira, “você renova o seu sistema, você dá oxigênio para o seu sistema e ele sobrevive e se perpetua” (GE).

Por meio das entrevistas, foi constatado que todos os gestores idealizam uma área da qualidade “forte” e reconhecida dentro da organização, a ser percebida por todos os trabalhadores como área estratégica e “resolutiva”, que faça parte do “DNA” do grupo. Nesse momento, os gestores se encontram presos nas armadilhas sedutoras da organização e submetidos totalmente às suas promessas, canalizando todos seus esforços e energias para o alcance dos projetos coletivos e organizacionais.

Cita-se o caso de uma das gestoras da qualidade, que, após dois meses e meio em licença maternidade, já havia retornado às atividades para “garantir” que o processo de certificação “realmente acontecesse” com êxito. Embora admita que se trate de um processo “cansativo”, ela reforça que o mais importante é estar envolvida e também “garantir que a direção esteja comprometida com os resultados, com o planejamento estratégico e com o monitoramento de indicadores” (GB).

Por conseguinte, o sentimento de ser insubstituível e de valorização da sua importância para o êxito do trabalho é fruto de um processo de sedução e “cria uma sensação de segurança que torna o indivíduo cada vez mais motivado a colaborar de forma frenética com as realizações da organização” (FARIA e MENEGETTI, 2007, p.58).

Entretanto, deve-se destacar que essa identificação com os valores e objetivos da organização, embora seja permeada por satisfações, encantamentos e submissões, também pode apresentar resistências ou contradições.

A respeito Pagès *et. al.* (1987, p.147) asseveram que a organização funciona através de sentimentos antagônicos, que se traduzem em prazer e angústia, ou seja, ela pode se apresentar como “mola propulsora de amor e adoração”, mas também como uma “droga”, sendo ao mesmo tempo amada e detestada, como constatado na fala de alguns dos gestores da qualidade:

A gente já teve percursos difíceis e aí a gente cresceu, aprendeu. É igual casamento...não é só flores...Mas, não pode-se dizer que um casamento é extremamente feliz e maravilhoso se você não passou dificuldades e se você não cresceu nessas dificuldades (GA).

Meu Deus eles pegam muito pesado. Ahhh meu Deus foi difícil, mas foi bacana. Deu certo no fim das contas (GC).

Acho que reconhecidos nós somos... [...] a gente deveria ganhar mais por ser mais resolutivo, nós queremos ser reconhecidos por ser resolutivo (GE).

Contudo, não foram constatados sentimentos tão contrários à felicidade e à satisfação dos gestores nas suas relações de trabalho, mas sim manifestações de angústia diante das dificuldades e percalços que fizeram e ainda fazem parte da implantação e manutenção do sistema ONA da qualidade. Esses óbices, no entanto, apresentam-se nos seus discursos, amenizados e compensados pelas gratificações e recompensas também advindas de seu trabalho e das conquistas obtidas.

Diante das mencionadas considerações, nessa categoria de análise, foram constatados os elementos de controle da subjetividade apresentados no quadro seguinte.

Quadro 4: Elementos de Controle da Subjetividade: Categoria Identificação com a Organização

<b>Práticas de Gestão</b>	<b>Formas de Controle*</b>	<b>Consentimentos</b>	<b>Resistências</b>
Incentivo à autonomia e compartilhamento de responsabilização	Normativo ou burocrático	Adesão às regras	Dificuldades do processo de implantação
	Simbólico-	Confiança nos ideais da	

	imaginário	organização / Reprodução do discurso da organização	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Fortalecimento de vínculos formais e psicológicos / Identificação com a organização	
Oferta de possibilidade de crescimento profissional	Normativo ou burocrático	Adesão às regras	Reconhecimento por resolubilidade
	Simbólico-imaginário	Idealização da organização "grandiosa" e "poderosa" / Padronização de discurso e comportamento	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Fortalecimento do vínculo formal	
Concessão de cargo e estrutura de trabalho	Normativo ou burocrático	<i>Status</i> / Adesão às regras	Dificuldades do processo de implantação
	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização / Padronização de discurso e comportamento	

	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação / Fortalecimento do vínculo formal / Identificação com a organização	
Promoção de programas de integração, treinamentos de conscientização e eventos	Normativo ou burocrático	Adesão às regras	
	Simbólico-imaginário	Reprodução do discurso da organização / Padronização de discurso e comportamento	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização	
	Por vínculo	Fortalecimento do vínculo formal e psicológico / Identificação com a organização / Imagem positiva da organização / Alcance de objetivos comuns	
Valorização da imagem da organização	Simbólico-imaginário	Idealização da organização	
	Por sedução monopolista	Engajamento total aos interesses da organização / Objetivos pessoais subordinado aos objetivos organizacionais / Encantamento pela	

		organização	
	Por vínculo	Fonte de satisfação Sentimento de pertença / Fortalecimento do vínculo psicológico / Imagem positiva da organização	

\* Formas de controle, conforme classificação proposta por Faria (2011a), apresentadas no Cap. 4 desta pesquisa.

Os elementos de controle da subjetividade, que mais se evidenciam nessa categoria de análise, correspondem às estratégias para o fortalecimento do vínculo formal e psicológico, para a adesão às regras, princípios e procedimentos de conduta e para a sedução dos trabalhadores. Eles se concretizam através dos programas de integração para novos membros da organização e treinamentos de conscientização para todo o pessoal, da oferta de incentivos e de possibilidades de crescimento profissional do indivíduo e também das relações de sistemas imaginários, que geram ideais sedutores a serem alcançados.

Destarte, percebe-se que os gestores da qualidade, seduzidos pelas promessas de reconhecimento e satisfação profissional, pelo orgulho de trabalhar numa organização certificada, “forte” e grandiosa e por todos os elementos que favorecem sua vinculação à organização, encontram-se sob um domínio ideológico tal que os leva à submissão. Nesse caso, a organização exerce o controle sobre a subjetividade dos trabalhadores, assegurando confiança, engajamento e a identificação subjetiva ou inconsciente dos gestores da qualidade em prol do sucesso do sistema e dos propósitos organizacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de programas de qualidade no setor produtivo ou no de serviços revela-se de incontestável importância para a garantia da redução de desperdícios e de falhas no processo; de melhores níveis de desempenho; do aumento de produtividade e da eficácia organizacional.

No setor da saúde, especialmente no ambiente hospitalar, o elevado custo dos serviços, a variabilidade nos padrões da prática clínica, a busca da medicina pelo lucro, o aumento das imperícias no exercício da medicina, a necessidade de regulamentação dos serviços da saúde e da criação de ferramentas para medir sua qualidade (BERWICK, 1994) justificam o caráter imprescindível de se realizar mudanças na administração da saúde, e também na gestão dos processos produtivos e nas relações de trabalho.

Além disso, a dificuldade no acesso e tempo de espera para uma consulta, realização de exames e/ou procedimentos cirúrgicos, escassez de materiais, medicamentos e equipamentos sucateados (ANAHP, 2015), ritmos e rotinas extensas de trabalho, falta de incentivo à qualificação profissional, baixa remuneração, falta de reconhecimento e, conseqüentemente desmotivação dos profissionais (FACHINI, 2015), evidenciam a relevância de iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade dos serviços da saúde e para a motivação dos trabalhadores que atuam nessa área.

A implantação do Sistema de Acreditação Hospitalar da ONA, contexto deste estudo, direcionado à melhoria de desempenho dos estabelecimentos da área da saúde e da assistência médica constitui uma das importantes iniciativas voltadas para o controle da qualidade nesses ambientes.

A trajetória percorrida nesta pesquisa compreendeu a análise de elementos favoráveis ao controle da subjetividade dos gestores e das relações de trabalho, fundamentando-se nas práticas e nos discursos configurados no sistema ONA da qualidade.

Por meio das entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pelo planejamento, preparação, execução e manutenção do sistema ONA, pôde-se perceber que as instituições hospitalares consistem, na essência, em sistemas burocráticos que prestam serviços e produzem conhecimentos, utilizando

mecanismos de controle no nível objetivo e no nível subjetivo dos gestores, para garantir que suas metas sejam alcançadas e seus níveis de desempenho, de produtividade e de competitividade mantenham-se elevados.

Nas entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pelo sistema ONA da qualidade em hospitais de Curitiba, esse modelo de gestão foi exteriorizado de forma positiva, destacando-se como seus principais benefícios: o processo construtivo proporcionado à instituição; a especificidade dos requisitos para sua implantação; o sistema de indicadores gerado; a produção do mapeamento de processos; o suporte dado para o planejamento de ações voltadas para a segurança do paciente; o padrão estabelecido para a execução das atividades e a melhoria do processo de comunicação entre as diferentes equipes de trabalho e os diferentes níveis hierárquicos nos hospitais.

Outros aspectos destacados positivamente pelos gestores da qualidade dizem respeito ao apoio e ao profissionalismo recebidos das IACs e dos respectivos auditores, tanto no período anterior às avaliações do sistema ONA como durante a realização das auditorias. Estas se apresentam muito mais com um perfil consultivo e de parceria, proporcionando um momento de aprendizagem e de oportunidade para o aprimoramento dos processos avaliados. Os auditores são acessíveis e amáveis na condução das avaliações, no levantamento das não conformidades e nas indicações para os aperfeiçoamentos. Em cada nova auditoria de manutenção ou re-certificação, a atuação das IACs e de seus auditores é mencionada pelos gestores entrevistados como fundamental para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas nos hospitais acreditados.

Por outro lado, os gestores entrevistados também destacaram sutilmente algumas observações negativas no que tange ao sistema ONA da qualidade, tais como as dificuldades: de interpretar os requisitos do MBAH; de sensibilizar os trabalhadores sobre a importância de implantar esse modelo de gestão; de envolver os profissionais médicos nos programas da qualidade; de atingir a totalidade das pessoas para se comprometerem com os processos da qualidade e de dispor de uma visão sistêmica de gestão.

As principais barreiras para o sucesso são formadas pela resistência dos trabalhadores às mudanças impostas pelo sistema a ser implantado e pela dificuldade de eles compreenderem os reais motivos e benefícios advindos dessa proposta.

Todo processo de implantação do sistema da qualidade acarreta mudanças físicas, materiais e organizacionais, acabando por reproduzir os modos de produção fordista e taylorista, ao normatizar rigidamente padrões de procedimentos, de processos de trabalho e de conduta. Novos documentos e procedimentos são elaborados, novas atividades, programas e treinamentos são introduzidos na rotina de trabalho dos indivíduos, exigindo deles flexibilidade, adaptação e internalização de novos hábitos, valores e comportamentos.

Foram identificadas algumas resistências no discurso dos gestores entrevistados, as quais acabam naturalizadas e, em certas situações, ocultadas por um ideal da qualidade, a saber: a pressão do tempo para a implantação de novos procedimentos; prazos apertados para realizar auditorias internas; urgência na resolução de não conformidades e exaustivas jornadas de trabalho precedentes aos processos de certificação.

O discurso predominante entre os gestores das instituições hospitalares pesquisadas é o mesmo que nasceu com o movimento da Qualidade Total e foi consolidado no Japão na década de 1980. Um discurso que enaltece a excelência, a melhoria do desempenho e o contínuo aprimoramento, impondo-se sobre as contradições identificadas nas relações de trabalho e reforçando os aspectos positivos e a importância da qualidade para a garantia da satisfação dos pacientes e do sucesso organizacional.

Portanto, trata-se de um discurso construído historicamente, voltado para a valorização do trabalho em equipe, para a autonomia, para a multifuncionalidade e a flexibilidade do trabalhador, e para a melhoria contínua do trabalho, camuflando a intensificação e a exploração do trabalho em prol da busca desenfreada pelo aumento da produtividade e do lucro.

Nesse contexto, os principais elementos que favorecem o controle da subjetividade dos gestores da qualidade, instituídos nas práticas e no discurso da gestão e identificados em cada categoria de análise, foram: i) a autonomia, a liberdade e o reconhecimento adquiridos pelos gestores com o cargo e com as responsabilidades atribuídas, resultantes do processo de incentivo ao seu empoderamento; ii) a estima, a confiança e o respeito dos gestores pelos seus superiores e demais membros de sua equipe, obtidos no processo de reconhecimento, pelos seus resultados, esforços e competências; iii) a colaboração e participação voluntária dos gestores e das equipes de trabalho nas decisões e nas



ações definidas pelo sistema da qualidade, decorrentes do processo de gestão participativa e valorização do trabalho em equipe e iv) o fortalecimento dos vínculos formais e psicológicos estabelecidos entre os gestores e a organização, constituídos no processo de identificação organizacional.

Logo, as estratégias adotadas pelas instituições hospitalares para garantir o êxito do sistema ONA da qualidade, apresentadas nos quadros resumidos de cada categoria analisada, atuam na subjetividade dos gestores, promovendo sentimentos de orgulho, de colaboração, de parceria, de pertença e, em algumas situações, de encantamento e sedução deles com o trabalho e com a organização, podendo, sim, resultar em mecanismos de controle e subsunção voluntária dos gestores à ideologia e interesses da organização.

No entanto, embora o controle, compreendido como estratégia para garantir o alcance dos objetivos econômicos da organização, por meio de mecanismos que afetam sua subjetividade (FARIA e SCHMITT, 2007), seja o elemento mais evidenciado nas práticas e discursos adotados pelas organizações pesquisadas, percebe-se que a satisfação das necessidades atendidas, a idealização do local de trabalho, os sentimentos de orgulho e felicidade com o cargo assumido e com o trabalho desenvolvido, podem superar qualquer sentimento contrário de angústia, frustração ou contradições geradas no cotidiano dos gestores da qualidade.

Acredita-se que o exercício do controle da subjetividade dos gestores nem sempre corresponde a um processo consciente. Entretanto, os gestores podem não ter consciência de que estão sendo controlados, mas, estão cientes de que estão submetidos às regras, normas e procedimentos de conduta, nem sempre impostos, mas, sim, acordados com a organização.

Salienta-se que as relações e interesses no trabalho são recíprocos, pois há uma via de duas mãos pela qual tanto as organizações como os trabalhadores projetam ideais e criam expectativas que almejam alcançar. A concretização dos anseios, sonhos, fantasias e expectativas, provenientes de ambas as partes, somente se torna possível pelo consentimento entre os trabalhadores e a organização.

Da mesma forma, a dominação ou submissão só acontece com a outorga ou entrega de uma das partes envolvidas, apoiando-se em Étienne de La Boétie (2009, p.36), ao afirmar que “é o próprio povo que se escraviza e se suicida quando,

podendo escolher entre ser submisso ou ser livre, renuncia à liberdade e aceita o jugo; quando consente com o sofrimento, ou melhor, o procura”.

Embora o controle se manifeste em muitas práticas e discursos dos gestores da qualidade, ele não está presente em todas as relações de trabalho, o mesmo ocorrendo com o sequestro. Essa apreensão da subjetividade, compreendida como estratégia que “priva os sujeitos de sua liberdade de se apropriar da realidade e de elaborar, organizar e sistematizar seu próprio saber, ficando à mercê dos saberes e valores produzidos e alimentados pela organização sequestradora” (FARIA e MENEGHETTI, 2007, p.50), transparece em algumas situações específicas desta pesquisa.

Destacam-se, com base nas formas de sequestro da subjetividade propostas por Faria e Meneghetti (2007, p.57): i) o “sequestro pela identificação”, quando os gestores da qualidade assumem os objetivos da organização como se fossem os próprios objetivos, renunciando, por isso, a seus valores e ideais, ao executarem atividades e se qualificarem conforme os ideais da organização; ii) o “sequestro pela essencialidade valorizada”, quando os gestores se sentem insubstituíveis no processo de certificação, abrindo mão de interesses pessoais em prol dos interesses da organização e iii) “o sequestro pelo envolvimento total”, quando os gestores se dedicam e se comprometem com a realidade a que estão submetidos, de forma prazerosa, naturalizando as contradições do sistema.

Assim, o sequestro da subjetividade do trabalhador pode ser viabilizado pelo imaginário construído individual e/ou coletivamente, pelos vínculos grupais estabelecidos e pela ideologia presente no seu ambiente de trabalho. Contudo, todas as situações identificadas nas categorias analisadas são instituídas por um processo de sedução em que o indivíduo não tem consciência do nível de envolvimento e comprometimento estabelecido com a organização e com seus objetivos.

Em consequência disso, não distingue os próprios valores, princípios ou objetivos em relação aos pertencentes ao organizacional, uma vez que o que for bom para a organização será para ele, assim como o sonho da organização será o dele, inclusive, chegando a despersonalizar seu discurso, suas crenças, seus ideais.

Quando ocorre o sequestro, o indivíduo encontra-se seduzido, ou seja, envolvido, encantado e atraído pelo ideal de vida ou pelo sistema de crenças oferecido pela organização. Nesse momento, ele deixa de enxergar o que realmente

é importante para sua vida privada sem atentar para as contradições de seu trabalho ou da organização. Em razão disso, é capaz de abrir mão de família, filhos, local para fixar residência, amigos e convivência social, pois seu vínculo amoroso está constituído e enraizado no seu local de trabalho.

Finalmente, acredita-se também que esse processo de sedução e encantamento nem sempre seja produzido unilateralmente pela organização. Em algumas situações, pode ser criado pelo próprio indivíduo, no mais íntimo de seu ser, de seus sonhos e expectativas, fruto de sua construção social e histórica. Ou seja, muitos dos seus desejos e aspirações profissionais podem ser criados, de forma inconsciente, no seio de sua família, nos grupos sociais de que faz parte e não necessariamente serem construídos no local de trabalho, contribuindo, dessa forma, para a efetivação do sequestro de sua subjetividade pela organização.

Portanto, ao findar este estudo, é possível afirmar que, embora o sistema ONA seja caracterizado como um caminho necessário para que os estabelecimentos de saúde atinjam padrões elevados da qualidade, contradições fazem parte de seu contexto. O controle e o domínio sobre os gestores da qualidade e demais trabalhadores envolvidos com o sistema é inegável, de tal modo que as práticas e discursos reproduzidos por eles favorecem a interiorização das condutas, princípios e valores deliberados pela organização.

Não obstante, nem sempre os indivíduos são dominados ou privados de seu saber ou de seus anseios, pois, em algumas situações, encontram-se submetidos à organização por adesão consciente e voluntária, motivada por interesses próprios. Por outro lado, em um processo inconsciente de sedução, o indivíduo pode ter sua subjetividade sequestrada e, ao perder a capacidade de definir o que é prioridade para si, favorece a exploração do seu trabalho pela organização.

Corroborando com o discurso de Étienne de La Boétie (2009, p.15), ao asseverar que a resistência à opressão pode ocorrer sem violência, pois a “tirania se destrói sozinha quando os indivíduos se recusam a consentir com sua própria escravidão”, reitera-se que, conhecer esses sutis mecanismos de controle da subjetividade, pode ser um caminho para que os trabalhadores não se deixem seduzir tão facilmente pela organização.

Assim, por assumirem conscientemente as condições em que estão inseridos, ou lutando para que seus objetivos e ideais prevaleçam sobre os

interesses organizacionais, estarão assegurando condições mais justas e satisfatórias de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e Subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo : Boitempo, 2011.

\_\_\_\_\_; ANTUNES, Ricardo. As Mutações no Mundo do Trabalho na Era da Mundialização do Capital. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, mai./ago. 2004. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21460.pdf> > Acesso em: 17/02/2017.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5. ed. São Paulo : Boitempo, 2001.

\_\_\_\_\_, Ricardo. Os Exercícios da Subjetividade: as reificações inocentes e as reificações estranhadas. **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. 01, p. 121-131, 2011.

ARAÚJO, José Newton Garcia de. Entre Servidão e Sedução do Trabalhador: uma secular insistência do capital. In: MENDES, Ana Magnólia (Org.). **Trabalho e Saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 54-68.

ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. 10. ed. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro. 2015.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS. Disponível em <<http://anahp.com.br/noticias/noticias-do-mercado/saude-no-brasil-evolui-mas-ainda-precisa-melhorar-qualidade-diz-ibge>> Acesso em 12/01/2015.

BAQUERO, Marcello *et.al.* A Situação das Américas: democracia, capital social e empoderamento. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 173-187, jan./abr. 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro : Ed. Zahar, 2001.

BAKHTIN, Mikhail; VOLOCHÍNOV, Valentin. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. 12. ed. São Paulo: HUCITEC, 2006.

BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no Trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012.

BERWICK, Donald M. **Melhorando a Qualidade dos Serviços Médicos, Hospitalares e da Saúde**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de Política I**. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1. ed., 1998.

BOCK, Ana M. Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias: uma introdução ao estudo da Psicologia**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_; GONÇALVES, Maria da Graça M.; FURTADO, Odair. **Psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em psicologia**. 3. ed. São Paulo : Cortez, 2007.

BOÉTIE, Étienne de La. **Discurso da Servidão Voluntária**. São Paulo : Martin Claret, 2009.

BONATO, Vera Lúcia. **Gestão em Saúde: programas de qualidade em hospitais**. São Paulo : Ícone, 2007.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é Participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRAIT, BETH. **Bakhtin: conceitos-chave**. São Paulo : Contexto, 2005.

\_\_\_\_\_. **Bakhtin: outros conceitos-chave**. São Paulo : Contexto, 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº 3390, de 30 de dezembro de 2013. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 02 jan. 2014.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

BRUN, Jean Pierre; DUGAS, Ninon. La Reconnaissance au Travail : une pratique riche de sens. **Centre d' Expertise em Gestion des Ressources Humaines**, Québec. p. 06-22, 2002.

CAMFIELD, Claudio Eduardo Ramos; POLACINSKI, Édio; GODOY, Leoni Pentiado. Estudo dos Impactos da Certificação ISO 9000: o caso de empresas da construção civil. **XIII SIMPEP**, Bauru. nov. 2006. Disponível em: <[http://www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/709.pdf](http://www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/709.pdf)> Acesso em: 10/02/2017.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2012.

CARVALHO, Marley Monteiro de; PALLADINI, Edson Pacheco (Orgs). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1982.

CHANG, Richard Y. When TQM goes nowhere: training and development. **Alexandria**, v. 47, p. 22-9, jan. 1993.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CORRÊA, Henrique L; CAON. Mauro. **Gestão de Serviços**. São Paulo : Atlas, 2002.

DECCA, Edgar de. **O Nascimento das Fábricas**. São Paulo : Brasiliense, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ENRIQUEZ, Eugène. **A Organização em Análise**. Rio de Janeiro : Vozes, 1997.

FACHINI, Flávia Granzotto. **A Racionalização das Condições de Trabalho nos Hospitais: uma análise crítica baseada em relatos de ginecologistas obstetras e pediatras atuantes na urgência e emergência**. 2016. 100 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

FARIA, José Henrique de. **Tecnologia e Processo de Trabalho**. Curitiba: Editora da UFPR, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão Participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo : Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder**: os fundamentos da Teoria Crítica nos estudos das organizações. Curitiba: UFPR, 2003.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder**: fundamentos. v. 1, 1. ed. (ano 2004). Curitiba: Juruá, 2010.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder**: uma crítica da teoria geral da administração. v. 2, 1. ed. (ano 2004). Curitiba: Juruá, 2011b.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder**: as práticas do controle nas organizações. v. 3, 1. ed. (ano 2004). Curitiba: Juruá, 2011a.

\_\_\_\_\_. A Fase do Colaboracionismo: a nova prática sindical. In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 205-240.

\_\_\_\_\_; LEAL, Anne Pinheiro. Do Treinamento à Universidade Corporativa: ideologia, dominação e controle. In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p.167-189.

\_\_\_\_\_; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p.45-67.

\_\_\_\_\_; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Gênese e Estruturação da Organização Burocrática na Obra de Maurício Tragtenberg. **Gestão & Sociedade**, Minas Gerais, v. 3, n. 6, p. 167-203, jul./dez. 2009.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, Sidney Nilton de. Gestão da Qualidade, Subjetividade e Desempenho Organizacional In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 190-202.



\_\_\_\_\_; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 23-44.

\_\_\_\_\_; SCHMITT, Elaine; MENEGHETTI, Francis. O Imaginário Vigiado nas Relações de Trabalho. In: FARIA, José Henrique de (org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p.68-91.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; MARQUES, Antonio Luiz; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Identidade Organizacional e os Componentes do Processo de Identificação: uma proposta de integração. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 688-703, dez. 2009.

FIORIN, José Luiz. **Introdução ao Pensamento de Bakhtin**. São Paulo: Ática, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FORD, Henry. **Minha Vida e Minha Obra**. In: FORD, Henry. São Paulo : Martin Claret, 1995.

FOUCAULT, Michel. O Nascimento do Hospital. In: **Microfísica do poder**. Graal : Rio de Janeiro, 1981. p. 99-111.

FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando. C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (orgs). **Vida Psíquica e Organização**. São Paulo: Editora FGV, 2000a. p. 41-73.

\_\_\_\_\_. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000b.

\_\_\_\_\_. Uma Crítica Reveladora do Trabalho. **Revista USP**, São Paulo, n. 61, p. 235-236, mar./mai. 2004.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como Doença Social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo : Ideias & Letras, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GONZÁLEZ REY, F. **Sujeito e Subjetividade**: uma aproximação histórico-cultural. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2003.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Melhoria Contínua no Ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. **Produção**, Florianópolis, v. 17, n. 3, p. 592-603, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n3/a14v17n3>> Acesso em: 17/02/2017.

GORZ, André. **Metamorfoses do Trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: AnnaBlume, 2003.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel**. São Paulo : Boitempo, 2002.

GUIMARÃES, Magali Costa. Controle no Trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 1-10, jan./mar. 2006.

GURGEL JUNIOR, Garibaldi Dantas; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Qualidade Total e Administração Hospitalar: explorando disjunções conceituais. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 325-334, 2002.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo : Loyola, 1992.

HELOANI, José Roberto. **Organização do Trabalho e Administração**: uma visão multidisciplinar. 4. ed. São Paulo : Cortez, 2002.

HONNETH, Axel. **Luta por Reconhecimento**: a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo : Editora 34, 2009.

LANE, Silvia T. Maurer. A Psicologia Social e uma nova concepção de homem para a Psicologia. In: Silvia. T. Maurer Lane & W. Codo (Orgs.). **Psicologia Social: o homem em movimento**. São Paulo : Brasiliense, 1984. p. 10-19.

\_\_\_\_\_. A Dialética da Subjetividade *versus* Objetividade. In: Odair Furtado & Fernando L. González Rey (Orgs). **Por uma Epistemologia da Subjetividade**: Um debate entre a teoria sócio-histórica e a teoria das representações sociais São Paulo : Casa do Psicólogo, 2002. p. 11-17.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa e Aprendizagem Organizacional**: estudo multicasos. 2002. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis, 2002.

LINHART, Danièle. O Indivíduo no Centro da Modernização das Empresas: um reconhecimento esperado, mas perigoso. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 7, p. 24-36, jul./dez. 2000.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade**. São Paulo : Érica, 2010.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000 (versão 2000)**: Manual de Implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARGLIN, Stephen. Origens e Funções do Parcelamento das Tarefas. **RAE**, São Paulo, v.18, n.4, p. 7-23, oct./dec. 1978.

MARSHALL Jr., I. et al. **Gestão da Qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2010.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias Administrativas e Organização do Trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, jul./set. 2006.

MELLO, Carlos Henrique P. et al. **ISO 9001:2008**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo : Atlas, 2009.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da Qualidade na Saúde**: princípios básicos. São Paulo : J. C. Mezomo, 1995.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Rio de Janeiro : Vozes, 2010.

MOLL, Luis C. **Vygotsky e a Educação**. implicações pedagógicas da psicologia sócio-histórica. Porto Alegre : Artes Médicas, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Controle Social nas Organizações. **RAE**, São Paulo: v. 33, n. 5, p. 11-25, set./out. 1993.

\_\_\_\_\_. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P. e FREITAS M. E. (Orgs). **Vida Psíquica e Organização**. São Paulo: Brasiliense, 2000. p. 75-102.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Organização Burocrática**. 2. ed. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2006.

MOURA, C.H.P. et al. **ISO 9001: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo : Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Otávio José de (org). **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO - ONA. Disponível em: <[www.ona.org.br](http://www.ona.org.br)>.

ORLANDI, Eni. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2007.

PAGÈS, Max. et.al. **O Poder das Organizações**. São Paulo : Atlas 1987.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2012.

RAGNINI, Elaine Cristina Schmitt; LEAL, Anne Pinheiro. Liderança, Mito e Identificação: faces do controle afetivo nas organizações de trabalho. **SINERGIA**, Rio Grande, v. 14, n. 2, p. 23-37, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

SÁ, Mariana Oliveira de. Axel Honneth e a Luta Por Reconhecimento: a fundamentação da resistência política com base na tríade amor, direito e solidariedade. In: CONPEDI; UFSC. (Org.). **XXIII Encontro Nacional do CONPEDI: Pensando o Direito: Desafio para Construção de Novos Paradigmas**. Florianópolis: CONPEDI, 2014. p. 275-297.

SAMPIERE, Roberto Hernandez et al. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre : Penso, 2013.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O Feitiço das Organizações: sistemas imaginários**. São Paulo : Atlas, 2000.

SCHMITT, Elaine Cristina. **Controle Social, Vínculo e Subjetividade: estudo de caso em uma organização multinacional**. 2003. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 7. ed. Rio de Janeiro : Record, 2003.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. **Controle e Exploração: a produção capitalista em uma unidade hospitalar**. 2003. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

\_\_\_\_\_; FERRAZ, Deise Luiza da Silva; OLTRAMARI, Andrea Poletto; PONCHIROLLI, Osmar (Orgs). **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. São Paulo : Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_; HORST, Ana Carolina; CICMANEC, Edna. Prática de Gestão e Controle da Subjetividade dos Trabalhadores: a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 9-23, 2013.

TAJRA, S.F. **Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência**. São Paulo: Iátria, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo : Atlas, 1990.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Unesp, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo : Atlas, 2011.

VALLS, Valéria Martin, VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. A Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 118-137, jan./abr. 2006. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a10.pdf>> Acesso em: 18/02/2017.

VYGOTSKY, Lev Semyonovich. **A Formação Social da Mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

XAVIER, Guilherme Guedes. Avaliação de Programas de Qualidade Mediante Implantação da ISO 9000. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 2, p.162-172, ago. 1995. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/gp/v2n2/a04v2n2>> Acesso em: 18/02/2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

**ANEXO – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) **Sr.(a) XXXXXX**, para participar da Pesquisa denominada **“O Processo de Implantação do Sistema de Qualidade ONA em Hospitais de Curitiba Acreditados com Excelência: Um Estudo Multicaso a Partir da Percepção dos Gestores e Suas Equipes”**, desenvolvida pela pesquisadora **Rejane Cioli** sob orientação do **Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti**. A pesquisa tem como objetivo **analisar as facilidades e as dificuldades enfrentadas pelos gestores e suas equipes no processo de implantação dos sistemas de qualidade ONA em hospitais acreditados com excelência no município de Curitiba**. Sua participação será voluntária e se dará por entrevistas gravadas (áudio). Caso aceite participar, estará contribuindo para a **elaboração de pesquisa de Doutorado**. O (a) Sr. (a) tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento de participação em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. Não haverá despesas pessoais para a participante em qualquer fase do estudo e também não haverá compensação financeira relacionada a sua participação. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Para qualquer outra informação, poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço: Av. Sete de Setembro, 3165 - Rebouças CEP 80230-901 - Curitiba - PR – Brasil (Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR), pelo e-mail: [recioli@yahoo.com.br](mailto:recioli@yahoo.com.br) ou telefone (41) 8854-7302.

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado (a) sobre a proposta de pesquisa de doutorado supramencionada, seu objetivo e a importância da minha colaboração nesse processo. Por isso, concordo em participar do projeto. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas, ficando uma via com cada um de nós.

\_\_\_\_\_  
Rejane Cioli  
(Pesquisadora)

\_\_\_\_\_  
xxxxxxx

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_