
Qualidade e o capital cultural simbólico

Marco Antonio Leite Brandão

A razão e a razão de ser de uma instituição (ou de uma medida administrativa) e de seus efeitos sociais não estão na **verdade** de um indivíduo ou de um grupo, mas sim no campo de forças antagônicas ou complementares no qual, em função dos interesses associados às diferentes posições e dos *habitus* dos seus ocupantes, são geradas as **vontades** e definida continuamente, na luta — e através da luta —, a realidade das instituições e dos seus efeitos sociais, previstos e imprevistos.

Recebida em agosto/93

Pierre Bordieu

Walter Shewhart, Armand Feigenbaum, Joseph Juran, Edwards Deming, Philip Crosby, Genichi Taguchi, Kaoru Ishikawa e Koji Kobayashi estão entre os patronos da **revolução** da Qualidade e os porta-vozes das novas coortes gerenciais. Praticamente, a seiva da literatura sobre o tema deriva destes autores.

A Feigenbaum atribui-se o crédito do acrônimo TQC (*Total Quality Control* — Controle de Qualidade Total), título de sua obra publicada em 1961.

A autoria do Diagrama de Causa e Efeito (também conhecido como Diagrama Ishikawa ou Espinha de Peixe), considerado como instrumental básico do controle de qualidade, é devida a Ishikawa (1943). A este autor (1962) é também atribuída a sistematização dos Círculos de Controle de Qualidade no Japão. Para Ishikawa o ômega da Qualidade é a sobrevivência da empresa.

Deming foi praticamente canonizado por seus pares ao emprestar seu nome para o conceituado **Prêmio Deming** no Japão, concedido a pesquisadores e empresas devotados à melhoria da Qualidade.

Crosby é autor do livro *Quality is free*, cujo título é consumido como um enunciado de teorema.

Marco Antonio Leite Brandão é Professor da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo - Laboratório de Dinâmica de Máquinas e Sistemas do Departamento de Mecânica.

Kobayashi é reconhecido como um dos principais responsáveis pelo renascimento-fênix do Japão após a Segunda Guerra Mundial. É um dos disseminadores das bases conceituais e metodológicas da Qualidade e, em nossa leitura, incorpora instrumental das ciências cibernéticas na filosofia da Qualidade.

Juran é outro clássico disseminador do Controle Estatístico de Processo, cuja subsunção como cultura tecnológica pelo estamento gerencial nipônico é considerada um dos pilares da reconstrução econômica do país.

Walter Shewhart, nos anos 20 (Laboratórios Bell), desenvolveu técnicas de controle estatístico que tiveram grande repercussão na engenharia do processo produtivo.

QUALIDADE: CAPITAL CULTURAL SIMBÓLICO

A reconversão estrutural da engenharia do processo produtivo e de gestão do trabalho, potencializada por revolução microeletrônica, tecnologia da informação, novos paradigmas de administração etc. e ocorrida nas últimas décadas, trouxe como corolário profunda demanda de rearranjo na difusão de poder-status no interior das organizações.

Nessas organizações emergiram novas coortes gerenciais sintonizadas e potencializadas pelo admirável mundo novo das novas tecnologias, portando e cultivando novos capitais culturais simbólicos, desencadeando embate por legitimação e institucionalização.

Os velhos atores de um antigo cenário e suas culturas (mitos, crenças, lendas etc.) são subsumidos em um processo severo e, mesmo, darwiniano de deslegitimação.

Palavras-chave como Qualidade, Qualidade Total, *Just-in-Time*, *Kaizen*, *Zero Defect*, Fábrica do Futuro, Excelência, Cultura Organizacional, entre outras, compõem o arsenal simbólico e motivacional de coesão e vontade voltado contra a gerência tradicional.

Destacou Grun (1992): "... quanto mais o capital cultural do agente está distribuído numa cultura geral tecnológica e gerencial, maiores serão as taxas de câmbio (...) com o advento da informática, os conhecimentos e a manipulação de seus conceitos entram em competição (...) além de seu caráter intrínseco de ferramenta de trabalho, a linguagem gerada por essas técnicas unifica o mundo executivo de uma forma hierarquizada, em favor da competição linguística e social dos agentes das coortes gerenciais modernas...".

Deming, por exemplo, afirmou — em um de seus 14 pontos sobre Qualidade — que a má gerência, ou seja, a tradicional, é responsável pela insatisfação do

trabalhador com relação às suas tarefas. Enfatizou que "Henry Ford fez grandes contribuições, mas seu modelo T não era um carro de qualidade".

Juran destacou que "o efeito do taylorismo na Qualidade não foi benéfico. Os métodos de trabalho propostos não tinham a preocupação de satisfazer o critério de autocontrole do operador para a qualidade, ou seja, não dispunha de especificações ou padrões, nem meios de ajustar o processo (...) esse trabalhador não se sente responsável pela qualidade do produto...".

As raízes dos modernos processos de formalização e monitoramento (e do Departamento de Controle de Qualidade) são encontradas no final do século XIX.

Sob essa ótica, provavelmente, Deming e Juran verificaram no trabalhador-arquétipo de **Tempos Modernos**, caricaturado por Chaplin, um mero fruto da má estratégia gerencial.

Note-se que, argüido sobre a estratégia da Toyota, inspirada no Controle de Qualidade Total (e por meio ambiente seletivo favorável pela demanda provocada pelas guerras na península coreana e na Indochina, quando se tornou fornecedora de veículos para os EUA e aliados), Taiichi Ohno afirmou, pragmaticamente: "Ford faria o mesmo". Isto meio século depois.

EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO PELA QUALIDADE

Skrabec Jr. (1990) creditou a Imhotep (2980 a.C.) — arquiteto responsável pela construção da primeira pirâmide em degrau em Sakkara, próximo a Mênfis (Antigo Egito) — ter sido o mais antigo e nobre precursor da aplicação de procedimentos e métodos hoje conhecidos como Controle de Processo. Somente no século XVIII d.C., com a Revolução Industrial, novos princípios paradigmáticos seriam estruturalmente am-

pliados. "A precisão do corte das pedras em cerca de 0,001 polegadas e a alocação precisa após transporte por centenas de quilômetros (impossível inserir uma faca entre os blocos) indicariam um padrão de regularidade somente viável sob a sólida concepção de Controle de Processo: (...) ele acreditava que o Controle de Processo era inerente ao mesmo, não ao resultado de correções segundo inspeção final..."

Já os arquitetos gregos, embora empregassem Controle de Processo em construção, não avançaram com relação a Imhotep. Além dos gregos, também os persas (o rei Ciro criou sistemas de auditoria) empregaram-no em atividades militares.

*Nessas organizações emergiram
novas coortes gerenciais sintonizadas
e potencializadas pelo admirável
mundo novo das novas tecnologias,
portando e cultivando novos capitais
simbólicos, desencadeando embate
por legitimação e institucionalização.*

Os técnicos romanos, sob gigantesca demanda, utilizaram massivamente trabalhadores (escravos), o que resultou métodos de construção simplificados. Houve um deslocamento de 180 graus com relação a Imhotep e o Controle de Processo deixou de ser empregado. Houve, então, demanda por supervisores e procedimentos de monitoração do trabalho não-especializado que lembram o Departamento de Controle de Qualidade de nossa época. A demanda por especialização (por exemplo, tecnologia na utilização de mármore) adquiriu nicho específico, dando origem às futuras corporações de ofício da Idade Média.

Na Inglaterra do século XI o *Guild Act* investiu representantes da Coroa de poder de inspeção sobre a qualidade dos produtos manufaturados.

Poucos avanços foram verificados no Controle de Processo no período entre a queda do Império Ro-

mano e o início da Revolução Industrial, à exceção dos construtores de barcos do arsenal de Veneza, principal centro marítimo-comercial do Ocidente.

O arsenal de Veneza, no século XVI, constituía a maior planta industrial do mundo, empregando cerca de 2000 funcionários, mas "o segredo do arsenal não era diferente daquele de Imhotep: materiais uniformes, métodos e procedimentos". Empregava inspetores e realizava auditorias, mas "pouca ou nenhuma inspeção final era realizada".

As raízes dos modernos processos de formalização e monitoramento (e do Departamento de Controle de Qualidade) são encontradas no final do século XIX.

Importante exemplo foi a demanda, pelo governo dos EUA junto à *Cornige Steel*, de embarcações para a marinha de guerra: "a marinha enviou um verdadeiro batalhão de inspetores para checar o processo e a qualidade final".

Juran (1990) destacou que, na China, o Controle de Qualidade teve início no período das dinastias Shang e Zhou (XVII-XVIII a.C.) e um sistema de gerenciamento, sistematizado durante os Reinos Combatentes (475-221 a.C.), foi consolidado no período das dinastias Chin e Han (III a.C.-II d.C.).

Os consumidores de produtos de qualidade resumiam-se aos integrantes da cúpula da hierárquica sociedade chinesa propiciando, segundo Juran, negligência quanto aos custos de produção, com desperdício de trabalho e materiais, não incorporados ao patrimônio da sociedade: "... a evolução do Controle de Qualidade na China está muito relacionada ao desenvolvimento de seu povo. Seus métodos de controle da qualidade (...) contribuíram para o atraso chinês nos tempos modernos..."

No século XVIII ocorreu, com Benjamin Huntsman, o emprego de Controle de Processo na indústria do aço.

Segundo Skrabec Jr., o primeiro sistema moderno de Controle de Processo Integrado surgiu na fábrica de máquinas a vapor de James Watt e Matthew Boulton (*Soho Foundry*) construída em 1800. Os conceitos de Imhotep foram ampliados pela utilização de dados estatísticos que propiciaram inferências, sinalizando para o gerenciamento científico sistematizado, um século depois, por Charles Barbage e Frederick Taylor. Ao contrário de Deming ou Juran, Skrabec Jr. realçou efusivamente o papel de Taylor no desenvolvimento do moderno Controle de Processo.

Nas últimas décadas, Qualidade constitui a palavra-chave das novas coortes gerenciais. Por sua irmã gêmea tem-se: consumidor.

Ishikawa definiu o Controle de Qualidade como: "desenvolver, projetar, produzir e fornecer produtos

e serviços de qualidade mais econômicos, mais úteis e sempre satisfatórios ao consumidor". Ford, nos anos 20, logicamente endossaria tal definição desde que a satisfação do consumidor fosse a aquisição de um veículo Ford preto que lhe possibilitaria "desfrutar os imensos espaços criados por Deus".

Na década de 50, Feigenbaum (1957) afirmou que o custo da Qualidade (desperdício, retrabalho, defeito, inspeção etc.) chegava a corresponder a de 7% a 10% do valor das vendas e que as estratégias clássicas propiciavam a parasitária coexistência de uma *hidden plant* (fábrica oculta), a qual poderia subtrair até 40% da capacidade produtiva da empresa. Em suma, uma elaboração sob bases científicas de contestação ao papel corretivo de um Departamento de Controle de Qualidade e, evidentemente, de seus agentes e paradigmas.

Nas últimas décadas, Qualidade constitui a palavra-chave das novas coortes gerenciais. Por sua irmã gêmea tem-se: consumidor.

O equivalente ao TQC sistematizado por Feigenbaum é, na leitura japonesa, o CWQC (*Company Wide Quality Control* — Controle de Qualidade por toda a Empresa). O diferencial, segundo Ishikawa, é "os problemas relacionados ao controle e ao gerenciamento envolverem diferenças de natureza social. Conseqüentemente, nós no Japão desenvolvemos controle de qualidade em estilo japonês, levando em consideração as diferenças sociais entre Japão e Ocidente".

Qualidade alça vôo do quase anonimato do chão de fábrica, quando constitui periférica auditoria de produção do Departamento de Controle de Qualidade, para uma metamorfose conceitual, adquirindo potência como instrumental do capital cultural simbólico pelas novas coortes gerenciais erguidas ao *status* de responsáveis pela sobrevivência da empresa.

Grun (1992) apresentou a seguinte análise do impacto sentido pela gerencia tradicional: "... eles te-

mem os processos de mudança por se sentirem ameaçados, tanto pela rápida mudança do discurso, e mesmo de procedimentos, efetuado pelas cúpulas empresariais, que neste diapasão parecem não mais respeitar os *status* e as posições duramente conquistadas pelos gerentes, quanto pela abertura das empresas às iniciativas do operariado, as quais poriam em causa os seus pequenos feudos organizacionais. As zonas de liberdade e de autoridade tradicionais desta camada de agentes parecem se diluir (...) facilitando a tarefa de retirar a legitimidade de suas condutas e, reciprocamente, fornecer subsídios às novas camadas de gerentes...".

RUMO AO CONSUMIDOR

Mário Pedrosa é autor que, para nossa surpresa, não consta da relação de referências bibliográficas de pesquisadores das áreas de engenharia de produção, administração etc. São importantes, principalmente, suas reflexões sobre o impacto da revolução tecnológica no trabalho e a sua repercussão na difusão social de poder, presentes em seu livro *A opção imperialista*, escrito há cerca de três décadas. A obra constitui rica fonte de estímulos e pode ser considerada como consulta obrigatória para a ampliação e o aprofundamento de debates sobre os temas aqui discutidos. É de relevância por ter como referencial o Brasil e as suas especificidades.

O texto que transcrevemos é contundente e promove indagações importantes: "... a ameaça da automação pesa, assim, diretamente sobre a classe que se chamava, em tempos heróicos, de classe operária. A classe operária seria ainda capaz de exercer alguma espécie de ação internacional (conjugada a uma interna, nacional) suscetível de encaminhar o processo da automação não apenas num sentido tecnologicamente revolucionário, mas afastá-lo da via tenebrosa, atual, quando é conduzida por miserável empirismo? Este, com efeito, consiste em deixar crescer a ritmos cada vez mais intensos o desemprego estrutural e procurar paliativos compensatórios do maior ecletismo, projetos governamentais assistenciais limitados, reivindicações sindicais defensivas e, por todos os meios, artificiais ou inaturais, o incremento até a maximização absoluta do trabalho supérfluo, o consumo conspícuo, os serviços parasitas e a criadagem multiplicada, além de espetáculos, divertimentos, esportes, lazeres, disseminação sistemática das puerilidades modernas, utilização das crises, doenças, excitações, tudo em massa e tudo o que o indivíduo pode consumir, reclamado pelo seu funcionamento biológico ou não, ou apenas percebido liminarmente (a percepção liminar é um mercado novo, já cientificamente estudado, o da elas-

tidade calculada, aberta a novos produtos de consumo em massa). O homem não será mais o animal racional da teologia, nem o animal simbólico de Cassirer, nem o animal capaz de fabular de Marx, mas o animal que consome. A esperança deles é a transposição à sociedade da monadologia de Leibniz. Cada indivíduo é uma magnitude divisível, infinitamente, e apto, pois, a consumir *ad infinitum*...”

Mário Pedrosa argumenta sob o bipolo socialismo ou barbárie. Evidentemente, nessa perspectiva a palavra-chave consumidor não tem o mesmo significado que para Ohmae (1989): “... a estratégia não é estar vencendo a competição; é estar servindo às reais necessidades do consumidor...” ou “... globalização torna a aliança uma ferramenta essencial para servir os consumidores...”

Segundo Juran, “um produto de qualidade é aquele adequado ao uso, ou seja, satisfaz as reais necessidades do consumidor...”

Dowbor (1986) apresentou análise complementar à de Pedrosa: “... no caso dos países industrializados do Norte, não era possível produzir massa elevada de produtos que a nova tecnologia exigia, nem elevar, sistematicamente, a capacidade de compra da população. Com efeito, o trabalhador entra no ciclo de reprodução do capital não só como produtor, mas também na fase de realização do produto, como consumidor. O modelo do pós-guerra do capitalismo do Norte caracteriza-se por importante distribuição de renda aos próprios trabalhadores, abrindo um mercado, atualmente de 700 milhões de pessoas, que per-

mitiu o surto mais dinâmico de desenvolvimento econômico que o capitalismo conheceu. Mas, de onde viria, simultaneamente, esta possibilidade de pagar altos salários e manter a alta capacidade de investir? Em parte, é claro, resulta da crescente produtividade das próprias economias do Norte. Assim, o fator decisivo foi o reforço das relações com o Terceiro Mundo, onde a mão-de-obra continuou a ser explorada em nível absolutamente brutal...”

Essas duas citações são bastante expressivas. Constatou-se três leituras da palavra-chave consumidor: o consumidor-fordiano, o consumidor-ohmaeniano e o consumidor-leibniziano de Mário Pedrosa.

O modelo fordiano apresenta indicações de ter se tornado página virada da história da industrialização. Os outros dois, a nosso ver, travarão embate hamletiano do homem pós-industrial.

CONCLUSÃO

Qualidade é uma poliédrica palavra-chave que absorve diversas leituras, desde a face iluminada pelos **heróis** e porta-vozes gerenciais, como David Garvin ou Edwards Deming, às perspectivas apresentadas por setores do sindicalismo brasileiro que, por exemplo, ao acrônimo CCQ incorporaram as leituras “Como o Chefe Quer” ou “Come Calado e Quietamente”.

Neste texto, procurou-se fundamentalmente interpretar tal palavra como instrumental do arsenal cultural simbólico subsumido, promovido e cultuado pelas novas coortes gerenciais. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Lisboa, Difel, 1989.
- CASTORIADIS, Cornelius. *Diante da guerra*. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- DOWBOR, Ladislau. *A formação do terceiro mundo*. São Paulo, Brasiliense, 1986.
- FEIGENBAUM, Armand V. The new approach to quality control. *Factory*, v.115, n.3, p.116-123, May 1957.
- GRUN, Roberto. *Japão, japões: algumas considerações sobre o papel dos conflitos intergerenciais na difusão das novidades organizacionais*. Brasília, CADERNOS Codeplan, 1992.
- JURAN, Joseph M. China's ancient history of managing for quality. *Quality Progress*, v.23, n.7, p.31-35, Jul. 1990 e n.8, p.25-30, Aug. 1990.
- MORIN, Edgar. *Para sair do século XX*. São Paulo, Nova Fronteira, 1987.
- OHMAE, Kenichi. The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, p.152-161, May/June. 1989.
- PEDROSA, Mário. *A opção imperialista*. São Paulo, Brasiliense, 1966.
- SKRABEC JR., Quentim R. Ancient process control and its implications. *Quality Progress*, v.23, n.11, p.49-52, Nov. 1990.