

Reflexões sobre o uso de um sistema de padronização e gerenciamento de qualidade como estratégia de gestão de pessoas (ISO-9001), na governamentalidade em leituras foucaultianas

MAGNO GERALDO DE AQUINO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à CAPES pelo apoio financeiro em forma de bolsa de estudos.

Reflexões sobre o uso de um sistema de padronização e gerenciamento de qualidade como estratégia de gestão de pessoas (ISO-9001), na governamentalidade em leituras foucaultianas

Introdução

Com o aumento da concorrência global, as organizações estão se percebendo obrigadas a oferecer produtos de alta qualidade e a melhorar continuamente seus processos de produção e/ou prestação de serviços, de modo a se manterem competitivas no mercado. Uma das estratégias adotadas por várias empresas para se manterem competitivas refere-se à implementação de sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade. Em uma organização, o sistema de gerenciamento e padronização de qualidade tem como objetivo estabelecer determinadas normas e critérios para assegurar que seus produtos, ou serviços prestados, atendam aos requisitos expressados, ou mesmo não expressados, pelo cliente. Este gerenciamento de qualidade, pela via da padronização de processos e/ou serviços, é alcançado por meio de um conjunto de medidas, incluindo desenvolvimento e implantação de políticas organizacionais, procedimentos escritos, registros, medição de características do produto em relação aos requisitos estabelecidos e padronizados, medição da satisfação do cliente, ações corretivas e preventivas, auditorias internas e externas e avaliações de gerenciamento (OLIVEIRA, NADAE, OLIVEIRA E SALGADO, 2011; MANDERS, 2015).

Intenta-se argumentar neste ensaio teórico que a implementação de sistemas de padronização e gerenciamento de processos de qualidade pode ser considerada como a implantação de ações incorporadas nas políticas organizacionais com objetivo de manter a empresa competitiva no mercado globalizado e que, incisivamente, atualiza certas formas de controle exercido sobre os trabalhadores. Nesta perspectiva, os sistemas de padronização e gerenciamento, como exemplo o ISO-9000, podem ser considerados um modo de organização ou política de gerenciamento que, focado nos processos produtivos e/ou prestação de serviços, desconsidera as dimensões físicas e psíquicas do trabalhador. Neste propósito, sugere-se que a subjetividade do trabalhador bem como suas capacidades como pessoa sejam anuladas para que os objetivos e as metas organizacionais sejam cumpridos. Cabe, contudo, destacar que poucos são os estudos que buscam relacionar sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade a processos mais amplos de gestão de pessoas, a partir de leituras foucaultianas. Esta é, portanto, a temática a que se pretende desenvolver neste ensaio.

Neste ensaio teórico serão relacionados, quase exclusivamente, trabalhos que tenham como objeto de análise e reflexão os sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade oferecidos pela família ISO-9000. Esta escolha se deve ao fato de a Organização Internacional de Padronização (International Organization for Standardization – ISO) ter sido apontada como líder mundial no fornecimento de padrões e certificações industriais e comerciais (SAMBOU, GUILLEMAUT, MORELLE, ACHACHE, CORROLLER, PEROL E PERRIER, 2017). A partir deste entendimento, de acordo com o padrão ISO-9001, as empresas certificadas devem calibrar seus equipamentos de medição. Ao fazê-lo, as empresas podem garantir, com rigor e qualidade, sua medição e uso de dados confiáveis para monitorar a qualidade de seus produtos (BARRADAS E SAMPAIO, 2017), para atender às necessidades de um mercado altamente competitivo e exigente.

Nos muitos trabalhos que analisam os processos de implantação de sistemas de padronização, como em Cortés (2014), Ferreira e Gerolamo (2016), Manders, De Vries e Blind (2016), Simões, Dias, Santos e Lima (2016), o que está em foco é a gestão da qualidade e, conseqüentemente, as melhorias alcançadas nas estruturas e instalações da empresa, nos processos de produção e nos resultados logísticos, como um todo. Nestes estudos são apresentadas experiências em que uma certificação ISO-9001, ou suas variáveis, representa um valor para a organização, impactando mais especificamente na qualidade dos produtos e

atendimento ao seu cliente/consumidor final. Vouzas (2007), Wickramasinghe (2012), García (2013), Boys e Wilcock (2014) e Habtoor (2016) analisaram a implantação de sistema de padronização a partir de uma outra perspectiva. Estes autores analisaram, essencialmente, a importância do engajamento dos recursos humanos da empresa em resposta à implementação dos sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade. Assim, buscaram refletir sobre o incremento da qualidade nos processos produtivos e prestação de serviços a partir do investimento pessoal do colaborador no exercício de suas atividades laborais. Como argumentam Enders, Lang, Lang e Werner (2017), esta é uma dimensão do sistema de padronização e gerenciamento ISO-9001 que não pode ser diretamente mensurável.

É, portanto, a partir da análise possibilitada nesta segunda perspectiva, em que indiretamente os recursos humanos são requisitados, e reestruturados, a responder às demandas necessárias para a efetiva implantação do ISO-9001, que este ensaio teórico se sustenta e busca lançar a proposição de uma terceira via de compreensão. Esta terceira perspectiva sugere uma reflexão sobre um dos principais objetivos da adoção de sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade: tornar os trabalhadores mais engajados em suas atividades laborais (EISNER E PATEL, 2017) e, por conseguinte, tornarem-se mais propensos a se conduzirem, em suas atividades, mais de acordo com o estabelecido nas normas e critérios ditados pelo ISO-9001 (MANDERS, 2015). Esta perspectiva, enfim, sugere que a implantação de um sistema de padronização e gerenciamento de qualidade, como é o caso do sistema ISO-9001, influencia essencialmente nas políticas e processos de gestão de pessoas nas organizações que o adota.

A implementação do ISO-9001 supõe, neste sentido, a adoção de novas regras e normas organizacionais que, por sua vez, influenciam a totalidade de valores e crenças dominantes que moldam os pensamentos e comportamentos dos membros de uma organização. Neste sentido, o fato de a organização implementar um sistema de padronização e gerenciamento de qualidade, na tentativa de trazer benefícios para a organização, e indiretamente para o trabalhador, efetiva-se na emergência de novas estratégias eficazes de governo das condutas do trabalhador, no espaço de trabalho. Enfim, com impacto possível nas práticas de gestão de pessoas. Considera-se, para este ensaio teórico, que as práticas de gestão de pessoas não devem ser consideradas apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento de determinada organização, contudo, o fundamento de uma produção ideológica (PAGÉS, BONETTI, GAULEJAC e DESCENDRE, 2006). Com isto, não se pode dissociar os procedimentos e os dispositivos e seu discurso da maneira como funcionam e como são vividos pelos indivíduos. Assim, admite-se que os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissolúvelmente ligados, tendo como função fazer interiorizar certas condutas e os princípios que as legitimam.

Entende-se o espaço de trabalho como o espaço físico em que os trabalhadores se engajam em suas atividades laborais, suas condições físicas e os instrumentos ali disponíveis para a execução de suas atividades, e que funciona, portanto, como um “catalisador de comportamentos que estão na mente do trabalhador, induzindo determinada ação, ou inibindo-a” (VILLAROUCO E ANDRETO, 2008; p. 526). Argumenta-se, com isto, que os sistemas de padronização implementados no espaço de trabalho, ao impor determinadas regras e normas para a produção e/ou prestação de serviços, com fins à gestão da qualidade, torna-se uma forma muito elaborada de governo das condutas, implicando fortemente nos modos de engajamento individual dos trabalhadores, como um princípio de auto regulação e autogestão da própria atividade laboral.

O objetivo deste ensaio teórico é refletir sobre o sistema de padronização e gerenciamento de qualidade ISO-9001 como uma estratégia de gestão de pessoas no espaço físico de trabalho, a partir da noção de governamentalidade em leituras foucaultianas. Argumenta-se, com isto, que a integração de estratégias de recursos humanos e planejamento

estratégico para o alcance da qualidade passa, rigorosamente, pelo governo das condutas dos trabalhadores no local de trabalho. Assim, a gestão da qualidade, a partir de sistemas de padronização, a exemplo do ISO-9001, na perspectiva aqui proposta, pode ser tomada como uma estratégia de gestão de pessoas no espaço de trabalho, não a partir de um controle ou vigilância estritos, como nas disciplinas do corpo (FOUCAULT, 2014b), mas a partir de uma política que propõe uma forma de adesão voluntária dos trabalhadores nos processos de melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa. Esta adesão voluntária se constitui, enfim, numa estratégia de governo das condutas, em que supostamente induziria o trabalhador a se engajar no cumprimento dos objetivos e desejos e valores disseminados pela organização: manter-se competitiva no mercado de produtos e/ou serviços.

O ISO-9001: princípios e evolução

De acordo com Manders, De Vries e Blind (2016), a Organização Internacional de Normalização (ISO) publicou a série de padrões ISO-9000 em 1987. Esta série de padrões tem como objetivo fornecer orientação e ferramentas para empresas e organizações que desejam garantir que seus produtos e serviços atendam consistentemente aos requisitos do cliente e que a qualidade seja consistente e continuamente melhorada, a partir da implementação de um sistema de gerenciamento de qualidade. Nas edições seguintes, como a ISO-9001: 2008, foram estabelecidos os requisitos para um sistema de gerenciamento de qualidade, em que a organização demonstraria sua capacidade de entregar produtos e serviços que atendam aos requisitos de clientes e aumente sua satisfação. Na edição de 2005 foram descritos os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade. Além disto, buscou-se explicar o vocabulário utilizado na família de padrões ISO-9000, de modo a possibilitar uma compreensão básica do gerenciamento de qualidade descrito nos padrões ISO-9001. Estabeleceu-se, ainda, os oito Princípios de Gestão da Qualidade e o uso da abordagem do processo para melhoria contínua de produtos (MANDERS, DE VRIES E BLIND, 2016).

A edição de 2009 forneceu as diretrizes sobre eficácia e eficiência de um sistema de gerenciamento de qualidade. Buscou-se com isto ajudar as organizações no processo de gerenciamento a longo prazo, com fins a melhorar sistemática e continuamente o desempenho geral da organização. Nesta edição havia uma preocupação em ampliar os benefícios obtidos da ISO-9001 para as partes interessadas ou afetadas pelas operações de uma organização, que incluem trabalhadores, proprietários, fornecedores, parceiros e sociedade em geral. A edição de 2011 implementa as diretrizes para o desenvolvimento de auditorias interna e externa de sistemas de gerenciamento de qualidade, além da implementação de sistemas de gerenciamento ambiental (MANDERS, DE VRIES E BLIND, 2016).

A versão ISO-9001:2015 propôs mudanças estruturais na forma de encarar um sistema de gestão, bem como estabelecer modos mais eficazes no processo de implementação, certificação e prestação de contas ao sistema de gerenciamento. Em outros termos, as modificações propostas nesta nova edição tratam de uma mudança de postura, de modo a refletir as práticas empresariais mais modernas, que levam em conta as significativas mudanças do ambiente de negócios e tecnologia. Propõe, ainda, manter a abordagem por processos já prevista nas versões anteriores, com fins a proporcionar maior ênfase na obtenção de conformidade do produto e melhorar a compatibilidade com outras normas de sistemas de gestão (SILVA E MELO, 2018).

A necessária gestão dos regulamentos apropriados, diretrizes, procedimentos, formulários e listas de verificação relevantes, torna-se fundamental em um processo de certificação ISO-9001. Quando se trata da dimensão do gerenciamento de qualidade como uma ferramenta de controle para a implementação de uma ampla gama de medidas organizacionais (TESCHNER, VOIGT, TESCHNER, KRAUSE E LENARZ, 2017), a análise é quase sempre sobre os modos de se alcançar a orientação do processo e otimização de

processos organizacionais. Apenas indiretamente se percebe a existência com uma preocupação com o quadro dos recursos humanos da organização para que as medidas de implantação de sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade possam ser estruturadas adequadamente para se cumprir os requisitos de implementação e certificação.

Contudo, estes procedimentos não têm o devido alcance se não se considerar como essencial a gestão de recursos humanos (DOMBRÁDI, CSENERI, SÁNDOR E GÓDÉNY, 2017). Afinal, são as pessoas que devem elaborar ou interpretar, comunicar, aprender, usar e mudar continuamente e melhorar muitos requisitos legais, regulamentos, procedimentos, diretrizes, formulários e listas de verificação. Nesse sentido, a certificação ISO-9001 propõe o desenvolvimento de regulamentos reais apropriados para que a qualidade nos serviços e produtos sejam alcançados. Portanto, o sistema de padronização e gerenciamento de qualidade precisa estar relacionado ao desenvolvimento organizacional integrado no local de trabalho, com as regras e os regulamentos orientados para a prática (OLIVEIRA, NADAE, OLIVEIRA E SALGADO, 2011).

Neste contexto, supõe-se que haja uma consistente relação entre os processos de padronização e gerenciamento da qualidade, implementadas em acordo com o ISO-9001, e as estratégias de gestão de pessoas (LAMBERT E PEZET, 2011). Esta relação pode ser melhor compreendida a partir da noção de governamentalidade foucaultiana. Sugere-se, com isto, que os processos de padronização e gerenciamento de qualidade podem ser tomados como um conjunto de técnicas que afetam a realidade social a partir de determinados modos de controle e condução de condutas dos indivíduos, através da organização de atividades e processos em uma dada realidade organizacional.

Gestão de pessoas como governo das condutas nas organizações: um olhar a partir de leituras foucaultianas

As ideias de Foucault têm-se destacado como bastante significativas para o desenvolvimento de estudos e de problematizações em diversas áreas e temáticas. Contudo, somente em meados dos anos 1990 suas reflexões foram tomadas como um conjunto interpretativo importante para diversas questões no campo dos estudos organizacionais (BARRATT, 2008; CALDWELL, 2007; CARTER, 2008; KNIGHTS, 2002; MOTTA E ALCADIPANI, 2004). As reflexões de Foucault em torno do sujeito e as relações de poder são considerados os dois principais temas que melhor conectam os escritos de Foucault ao estudo das organizações, com interessante impacto nas análises e reflexões sobre as estratégias de gestão de pessoas.

Em seu percurso intelectual, Foucault promoveu mudanças significativas em seus interesses e métodos de pesquisa (PEREIRA, MUNIZ E LIMA, 2008; STARKEY E HATCHUEL, 2002). Isto significou que suas reflexões em torno dos conceitos de poder e sujeito foram alteradas. A diversidade, complexidade e heterogeneidade em suas análises e reflexões sobre as questões em torno do sujeito e as relações de poder, como observam Välikangas e Seeck (2011), permitiu a pesquisadores e estudiosos das ideias de Foucault propor uma divisão em seu percurso intelectual em três fases distintas, ainda que inter-relacionadas: arqueologia, genealogia e estética/ética. Esta divisão nas reflexões de Foucault tornou-se importante para que se obtivesse uma visão geral de seu pensamento e dos modos como suas ideias podem ser utilizadas tanto nos estudos de organização (DIXON, 2007), como nas estratégias de gestão de pessoas, em que são propostas a utilização de diferentes dispositivos, tanto discursivos quanto não discursivos, para se efetivarem (GONÇALVES, 2016). Assim, tem-se nas análises foucaultianas o desenvolvimento de reflexões sobre o sujeito e os modos de ordenamento das formações discursivas nos anos 1960; as análises sobre a constituição do sujeito como efeito de técnicas de dominação e normatização nos anos 1970 e, enfim; o sujeito como agente político e ético nos anos 1980.

Foucault (1995), em o “Sujeito e o Poder”, define poder como sendo um conjunto de ações sobre ações possíveis, em um campo de possibilidades. O poder, ou o exercício do poder, é da ordem do governo das condutas e da ordenação das possibilidades no campo de ação dos outros. Enfim, o poder refere-se a um determinado exercício da ordem do governo não se referindo estritamente às estruturas políticas e à gestão do Estado, mas, designando a maneira pela qual se conduz a conduta dos indivíduos e dos grupos, como o governo das crianças, das almas, das comunidades, das famílias, dos doentes (FOUCAULT, 1995). Governo, portanto, relacionado a uma atividade que diz respeito à relação de uma pessoa com ela mesma, como também se referindo ao governo em uma perspectiva do domínio político. Deste modo, considera-se que, na perspectiva foucaultiana, o poder opera, mas não pode ser de propriedade de alguém que o cederia a um governante. O poder está sempre presente nas relações humanas e, portanto, acontece como uma relação de forças.

Como uma relação de forças, o poder está em todas as partes e, como tal, admite-se que as pessoas estão envolvidas por relações de poder (FOUCAULT, 1979). Com isto, considera-se que as pessoas não podem ser consideradas como independentes ou alheias às relações de poder. Tal ponto tem implicações significativas nas investigações sobre a relação de poder nas organizações e as estratégias como o indivíduo pode ser gerido. Importante, enfim, que se delineie o espaço analítico a partir do qual se pode argumentar que o sujeito se constitui a partir de uma ação reflexiva e moralmente responsável, através de estratégias do cuidado de si, quando confrontada com determinadas situações contraditórias. Estas situações contraditórias emergem quando os indivíduos experimentam uma discordância entre os modos como se reconhecem como sujeitos e as reivindicações impostas nas relações normativas múltiplas nos espaços de convivência e interação social. Com isto, deve-se buscar compreender as relações entre o sujeito e os jogos de verdade, examinadas não a partir de práticas coercitivas, mas a partir das práticas de si, em um exercício de si sobre si mesmo (FOUCAULT, 2004a). Um exercício de si sobre si mesmo através do qual o sujeito é levado a se elaborar, a se transformar e a se reconhecer, atingindo um certo modo de ser.

Refletindo, enfim, sobre os modos como as relações de poder operam sobre o sujeito, nas distintas fases foucaultianas, podem-se analisar as estratégias através das quais o indivíduo torna-se gerido nas organizações, bem como aponta-se as formas como se constituem as análises sobre os sujeitos e as relações de poder nas organizações. Como observa Camati (2015), o estudo sobre as formas do governo liberal foi um tema desenvolvido por Foucault a partir de meados de 1970 (STIVAL, 2016), constituindo-se em uma crítica do conceito jurídico de soberania (FOUCAULT, 1985). Na soberania, a questão do poder é pensada a partir da articulação com os mecanismos legais e jurídicos. Como observa Souza (2011), ao se considerar a existência de um direito originário do qual o indivíduo cederia ou alienaria para constituir a soberania. O exercício do poder, poder de dominação sobre a vida do indivíduo, se configuraria a partir de uma regulação e intervenção negativa sobre o súdito. A soberania se tornaria legítima quando exercida segundo os parâmetros e regulações que as regras jurídicas permitissem. Fora do círculo da lei, haveria o abuso, os excessos e arbitrariedades (SOUZA, 2011).

A partir da instituição do regime liberal no século XVIII, o poder do soberano deixa de ser preocupação das formas de governo. Nas reflexões foucaultianas sobre as relações de poder contemporâneas apresentam-se dois modos principais de funcionamento do poder político: a disciplina e a biopolítica (SOUZA E MENESES, 2010). Em sua fase genealógica Foucault produz as obras *Vigiar e Punir* (FOUCAULT, 2014b) e a *História da Sexualidade volume I* (FOUCAULT, 1985). Nestas obras, Foucault avança em suas reflexões sobre a origem da verdade e inicia suas análises sobre a genealogia do poder e do conhecimento e as condições necessárias para que o poder tenha efeitos de verdades particulares (FOUCAULT, 2004b).

Foucault (2014b), em *Vigiar e Punir*, situa sua análise nas técnicas da punição como uma função social complexa. Nesta obra, Foucault analisa os métodos disciplinares punitivos como técnicas de poder. Neste sentido, as tecnologias do poder, fundamentadas nas disciplinas, estariam no princípio mesmo da humanização da penalidade e, enfim, do conhecimento do homem (SOUSA E MENESES, 2010). As técnicas de poder disciplinar, como descritas por Foucault (2014a), a partir do século XVII eram centradas no corpo dos indivíduos. Tais técnicas causavam resultados profundos e duradouros no âmbito macropolítico (DANNER, 2017), com influências marcantes no processo de consolidação do Estado liberal. As relações de poder, fundada na disciplina, e que sustenta o capitalismo industrial do século XIX (FOUCAULT, 1985), sugere um deslocamento em relação às teorias jurídico-políticas tradicionais que atribuíam ao Estado a centralidade do poder (CANDIOTTO, 2013). Cabe ressaltar que "Relações de poder" para Foucault descreve uma característica inalienável da interação social.

Os trabalhos de Foucault (2014b) sobre a disciplina descrevem sociedades modernas como sociedades fundadas no modelo de um espaço fechado (MACMILLAN, 2011b), de restrição (GROS, 2010) e de vigilância (DEACON, 2002), em que atuam instituições disciplinares. Estas que se utilizam de sistemas coercitivos, sejam eles discursivos, como o saber, sejam pelo uso de estratégias e mecanismos extra discursivos (RAFFNSØE, GUDMAND-HØYER E THANING, 2016). O espaço disciplinar denota uma relação assimétrica que atravessa a vida dos indivíduos tendo por fim a formação dos corpos dóceis, assim constituídos (DEACON, 2002; MACMILLAN, 2011). O modelo disciplinar estaria claramente vinculado à micropolítica de poder ou micropolítica dos corpos, das relações locais (CANDIOTTO, 2012). A disciplina constituindo-se, nesta perspectiva, em uma técnica particular de individualização de multiplicidades, com objetivos claros de monitorar e regular o comportamento nos seus mínimos detalhes, como na construção do panóptico (Foucault, 2014b).

Nos seus trabalhos tardios, Foucault (1985; 2010; 2014a) se aprofunda na análise de uma concepção nas relações de poder (GROS, 2010) capaz de explicar os problemas tradicionais de análise política, denominada de biopolítica (KNIGHTS, 2002; LEMKE, 2001). A biopolítica, fundada a partir da perspectiva fisiocrata, aborda as questões em torno do estudo da racionalização das práticas governamentais do Estado no exercício da soberania política (DANNER, 2017; FOUCAULT, 2008; SAVOIA, 2012). O modelo biopolítico permite explicar a lógica que caracteriza o estado soberano moderno, sua relação com a gestão política e exercício governamental (AVELINO, 2010; DIXON, 2007). Este modelo explicaria as mudanças da ação do governo no contexto de uma economia liberal (SILVEIRA, 2008).

A biopolítica se destaca intrinsecamente como uma técnica política voltada para os fenômenos globais da população, com foco na vida, nos processos reprodutivos, como uma técnica de gestão da multiplicidade, da população como um todo, buscando a sua maximização. Não se trata, enfim, de um processo de docilização dos corpos individualizados pelas instituições disciplinares, como as fábricas, exército ou escola (FOUCAULT, 2014b). Trata-se, pelas relações de poder biopolítico, com que o indivíduo se submeta, voluntariamente, a uma predeterminação científica, a uma determinação estética, de modo a adequar o corpo às normas e determinações científicas da saúde, da longevidade e do equilíbrio (FOUCAULT, 2008).

A biopolítica é colocada em um espaço de circulação, portanto, em um nível ou escala diferente da disciplina, sem, contudo, negá-la (COLLIER, 2011). A biopolítica vai assumir o homem como espécie, caracterizada por um conjunto de processos biológicos (MAIA, 2011). O objeto de intervenção da biopolítica é, portanto, a população, a coletividade e sua multiplicidade (RODRIGUES, 2013). A biopolítica propõe que as relações de poder se

constituam como dispositivos que atravessam as estruturas sociais e da qual ninguém conseguiria escapar (PLØGER, 2008; RAFFNSØE ET AL, 2016; RODRIGUES, 2013).

Destaca-se que o poder não estaria restrito ao governo do Estado no sentido que o termo tem em direito público, mas nas formas como a vida diária é guiada e determinada através de um conjunto de procedimentos, técnicas e métodos que garantam a possibilidade de algum homem determinar mais ou menos completamente a conduta dos outros homens (MARTINS E PEIXOTO JÚNIOR, 2009). Visto deste modo, o processo de regulação do homem através de estratégias biopolíticas, no interior das organizações, se daria não mais a partir da aplicação de estratégias de controle individuais, como as disciplinas, mas coletivas, através da implementação de normas e regras dirigidas ao trabalhador, em sua impessoalidade, no desempenho de suas atividades laborativas.

Tal proposta pode incluir o sistema de padronização e gerenciamento de qualidade que aqui se propõe a observar. Isto permite, enfim, observar que diferentes organizações possuem diferentes normalidades específicas, assim como os mecanismos, técnicas de gestão, inovações gerenciais, estratégias de ação, programas e políticas organizacionais, custos, orçamentos, entre outros, que podem ser eventualmente utilizados como formas de controle. Utilizados não mais como aparato disciplinar, mas com a possibilidade de se criar e tornar visíveis elementos mais favoráveis à regulação e utilização das forças produtivas dos trabalhadores na organização (LAMBERT E PEZET, 2011). Ao se refletir sobre as noções de biopolítica e governamentalidade como uma possibilidade de leitura do sistema de gerenciamento de qualidade ISO-9001 busca-se atentar para os mecanismos de regulação em diferentes contextos organizacionais.

Assim, sugere-se que o modo como as organizações controlam os processos produtivos e de serviços regulam, também, o comportamento de seus colaboradores através da implementação de políticas organizacionais. O controle dos trabalhadores em uma organização, como exemplo, pode se dar a partir da regulação, e incentivo, de sua participação nos processos decisórios, ou nos rumos para o reconhecimento da organização como fornecedora de produtos de qualidade e/ou excelência na prestação de serviços. Assomam-se a isto o interesse das organizações, em um contexto atual, em serem consideradas como preocupadas com a realização e implementação de políticas voltadas para programas de desenvolvimento e de pessoas e população, como no caso de programas de responsabilidade social, programas de proteção ao meio ambiente e sustentabilidade, entre outras. Estas estratégias criam no colaborador a ilusão de participar e ser responsável pelos rumos da organização (MCKINLAY, PEZET E CLEGG, 2010). Estratégias de controle que, enfim, não atua sobre o sujeito como um controle disciplinar mais intenso, senão pela regulação de um comportamento considerado normal.

Neste contexto, na perspectiva do poder biopolítico, a proposta que emerge é a que todos os colaboradores tenham a certeza de participar, de algum modo, do governo gerencial. O conhecimento tomado como referência não é mais aquele produzido sobre os trabalhadores a partir dos dispositivos de monitoramento e controle mais intensos e minuciosos, senão o conhecimento sobre o sujeito produzido pelas ciências humanas e sociais. Um conhecimento que permite ao sujeito ser percebido, para além de um ser disciplinado, aquele que se engaja como sujeito organizacional, entregue aos objetivos organizacionais como sendo os seus. Mais especificamente, compreende-se que a biopolítica incorpora uma dada reativação da disciplina (MACMILLAN, 2011a) no contexto de uma reflexão pragmática sobre a economia do exercício do poder, ou economia política do corpo (VILAS BOAS, 2002). Enfim, a relação que existe entre a gestão da coletividade, em nível macroscópico, e o controle do corpo em uma perspectiva micropolítica, como as disciplinas, pode ser considerada sob uma nova gestão política das populações livres de acordo com critérios econômicos para o crescimento e gestão de riscos do cotidiano (MACMILLAN, 2011a).

Enfim, ao se elaborar as reflexões sobre os sistemas de padronização de qualidade nas organizações a partir da noção da governamentalidade, busca-se refletir sobre os processos de gestão de pessoas como uma forma de autogoverno dos indivíduos: uma estratégia de governo que se constitui a partir de uma complexa e dinâmica rede de relações de saber-poder-subjetivação, que formam um dispositivo político e histórico de poder. A governamentalidade apela para a regulação da conduta do sujeito por meio da aplicação racional de meios técnicos adequados. Nessa perspectiva, a noção de governamentalidade permite olhar para os poderes e saberes administrativos como responsáveis por moldar a vida cotidiana dos indivíduos (MCKINLAY, CARTER E PEZET, 2012) em uma determinada organização.

No contexto organizacional, a noção de governamentalidade torna-se pertinente quando se consideram as formas em que o conhecimento sobre o sujeito é colocado em prática no local de trabalho (BARRATT, 2008; MCKINLAY, CARTER E PEZET, 2012). Através da noção de governamentalidade torna-se possível investigar os meios pelos quais os indivíduos são transformados em objetos do conhecimento. Com isso, compreendem-se as formas e estratégias pelas quais a conduta dos empregados é regida, gerida e regulada. Torna-se possível, ainda, analisar quais os efeitos desse processo podem emergir ao mesmo tempo em que se observam como estes mesmos indivíduos resistem ou buscam se conformar às normas (CANDIOTTO, 2012; DE VRIES E HAVERKAMP, 2015; MAIA, 2011) a partir de processos relacionais voluntários, em que sua liberdade deve ser considerada como fundamental.

A governamentalidade, enfim, é um conceito que implica uma reflexão muito refinada dos procedimentos de governo das condutas (MAIA, 2011). Foucault (2008; p. 143) define governamentalidade como um "conjunto constituídos pelas instituições, procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bem específica, embora muito complexa, de poder que tem por alvo principal a população, por principal forma de saber a economia política e por instrumento técnico essencial os dispositivos de segurança". A governamentalidade apela para a regulação da conduta do sujeito através da aplicação racional de meios técnicos adequados, não só pelo Estado, como também pelas diversas instituições da qual o sujeito participa.

Assim, a governamentalidade permite olhar para os poderes e saberes administrativos e institucionais como responsáveis por moldar a vida cotidiana dos indivíduos (MCKINLAY, CARTER E PEZET, 2012). Refere-se, ainda, a governamentalidade à gestão das coisas e pessoas, constituindo-se como uma atenção de ação governamental. O processo de direção, que não se pode reduzir a uma relação de simples dominação, coerção, ou produção exaustiva da conduta do outro, passa a ser entendida como a determinação, ou o desenvolvimento de um número de possibilidades, de condutas dentro de uma situação dada. Essa perspectiva de poder deixa o outro livre para se comportar de certa maneira, incentivando-o ou incitando-o a tal (CRANE, KNIGHTS E STARKEY, 2008). A relação de incentivo assume, portanto, um grau de abertura possível, ainda que limitada, em que desempenha a relação de governo de um sobre o outro. O entendimento do poder como arte de governar supõe que esta arte seja exercida apenas em um sistema de forças múltiplas, em que se tentam uns agirem sobre os outros (AHONEN, TIENARI, MERILÄINEN E PULLEN, 2014). A arte de governar consiste, assim, em manipular, manter e distribuir, restaurando e mantendo as relações de poder, implantado em um campo relacional.

Sistema de padronização e gerenciamento de qualidade ISO-9001 como estratégia de governo das condutas

Considerou-se neste ensaio teórico que o sistema de padronização e gerenciamento de qualidade ISO-9001, quando adotado em uma organização, cumpra, prioritariamente, com o objetivo de definição de regras, regulamentos e funções necessárias para uma operação

eficiente na organização, mais especificamente como estratégia aplicada para a implementação e melhoria de determinados métodos de controle nos processos produtivos. Nesta condição, especula-se que a implantação do ISO-9001, em uma organização, responderia a critérios e pressupostos fundamentalmente econômicos (FERREIRA E GEROLAMO, 2016). Com isto, pressupõe-se que o ISO-9001 priorizaria, essencialmente, a análise de dados recolhidos através de métodos quantitativos e generalizações. Neste contexto, haveria pouco espaço para uma análise interpretativa e crítica das influências das práticas da implantação do ISO-9001 nos sistemas de crenças, valores e visão de mundo construídas pelas pessoas no interior das organizações. Isto assim dado demonstra uma suposta negligência dos vários aspectos organizacionais, sociais e institucionais que permitiriam a análise da implantação deste sistema como uma estratégia de gestão e controle dos corpos, governo das condutas e agenciamento de subjetividades dos trabalhadores nas organizações.

Contudo, através do ISO-9001, ao se estabelecer quais práticas e processos organizacionais devam ser adotados na elaboração do planejamento tático e orçamentário, entre outros, estabelece-se indiretamente os meios e estratégias de controle e avaliação de desempenho dos trabalhadores; ao mesmo tempo em que se incentiva estes mesmos colaboradores a participar voluntariamente nas definições de seu próprio desempenho. Nesta perspectiva, é possível argumentar que os mecanismos de coordenação de processos na organização, ao estabelecer a padronização das atividades e a padronização dos resultados, exercem profundas influências nos comportamentos dos indivíduos no interior das organizações, como em Eisner e Patel (2017), através das relações de poder.

Wickramasinghe (2012), busca analisar as formas como a busca pela implementação da qualidade e excelência empresariais provocam significativas mudanças nas funções e na gestão de recursos humanos. Neste trabalho é revelado que a implantação do programa de certificação ISO-9001 provoca a necessária introdução de melhorias nos processos de gestão de pessoas, seja atualizando a função de Recursos Humanos (RH) e, portanto, redesenhando as práticas de gestão de pessoas, com foco no desempenho, desenvolvimento de competências e planejamento de carreiras, recompensas e reconhecimento do trabalhador, seja, ainda, com a adoção de novas estratégias de recrutamento e seleção, planejamento de gestão de pessoas e satisfação e bem-estar, de modo a construir uma determinada harmonia com os requisitos esperados e necessários para a certificação ISO-9001.

Boys e Wilcock (2014) analisam como os sistemas de gerenciamento de qualidade são otimizados pelo comportamento dos colaboradores de suporte. A partir deste ponto de vista, é possível afirmar que o ISO-9001, mesmo em sua fase de implementação, ordena as formas como os fatores humanos são incluídos nas estratégias de implementação de melhoria da qualidade de serviços e produtos de uma empresa. Os autores argumentam que tanto os fatores humanos contribuem para o uso bem-sucedido das normas ISO-9000, assim como os padrões impostos pela certificação ISO-9000 influenciam de forma abrangente e efetiva os recursos humanos nas práticas da empresa. Depreende-se, neste contexto, que ao mesmo tempo em que se estabelece a necessidade de que os fatores humanos sejam incluídos como componentes essenciais para a implantação de sistemas de padronização da qualidade nas organizações, os mesmos recursos humanos precisam ser melhor integrados aos moldes oferecidos pelos padrões de gerenciamento de negócios. Contudo, falta a sensibilidade de se compreender os trabalhadores como essenciais no processo de produção como sujeitos éticos de si e, portanto, da necessidade de se analisar a constituição de subjetividades no espaço de trabalho. E não apenas como corpos úteis para a produção e manutenção da organização.

Manders (2015) ao investigar o envolvimento individual de trabalhadores no processo de implementação do sistema ISO-9001 em determinada organização encontrou uma diversidade de atitudes em relação ao sistema: das muito positivas às muito negativas.

Enquanto atitude positiva em face à implantação do sistema ISO-9001 foi observado pelo autor aqueles trabalhadores que reconheciam efetivamente a utilidade do sistema de padronização e gerenciamento ISO-9001 e sua facilidade de uso e aplicação. Segundo o autor, aqueles trabalhadores que tinham um papel específico dentro do sistema de gerenciamento e padronização de qualidade, estavam efetivamente envolvidos na melhoria do sistema, e se sentissem responsáveis por fazê-lo, como por exemplo os auditores internos, eram os que mais atitudes positivas demonstravam (MANDERS, 2015). Para estes, a implementação do sistema ISO-9001 foi percebida como uma estratégia eficiente na melhoria de processos de produção, com impacto positivo na implementação de qualidade nos produtos e serviços prestados. As atitudes negativas, como observou Manders (2015), eram exibidas por aqueles trabalhadores que não estavam efetiva e diretamente envolvidos na implantação do sistema de gerenciamento e padronização de qualidade. Nesta perspectiva, aqueles trabalhadores que supostamente teriam suas funções afetadas pelo sistema de gerenciamento de qualidade, ainda que, por fim, se beneficiassem da melhoria contínua dos processos produtivos, se posicionaram como resistentes às mudanças, pelo menos no início de sua implantação, como argumentou Manders (2015). Estes, portanto, não se sentiam responsáveis pela implantação do sistema ISO-9001, mas tão somente afetados por uma política organizacional voltada à implementação da qualidade nos processos produtivos. Suas atitudes de resistência podem ser, nestas circunstâncias, compreendidas como toda e qualquer conduta com o objetivo de manter o mesmo estado das coisas, quando da pressão por muda-lo, como sugerem Marques, Borges e Reis (2016).

Sugere-se, portanto, que o sistema ISO-9001 caracteriza-se como uma estratégia de controle, e poder, que se exerce sobre os trabalhadores através da implementação de determinadas normas a serem seguidas por todos na organização, seja quando se estabelecem formas de participação de determinados trabalhadores em sua implementação, seja quando se estabelecem as formas como o sistema afetará, enfim, a todos os trabalhadores indistintamente (DE VRIES E HAVERKAMP, 2015). Argumenta-se, com isto, que as normas e regulamentos inerentes aos sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade, com fins à adaptação da organização a novos mercados e negócios, tornariam estes mesmos sistemas em eficientes estratégias de controle de subjetividades que, por sua vez, ultrapassariam a dimensão da vigilância e das disciplinas aplicadas, em muitas circunstâncias, no espaço organizacional (OLIVEIRA ET AL, 2011).

Depreende-se destas condições que as prescrições de comportamento relacionadas e exigidas na implementação de mudanças em processos produtivos e as subsequentes medições, avaliações e auditorias (GARRAT, 2007), torna o comportamento dos trabalhadores transparente e, portanto, conhecido, visível e mensurável. Tal condição permite que se possa controlar, inclusive, as iniciativas dos trabalhadores, não somente suas subjetividades. Iniciativas estas que são antes prescritas pelo sistema de padronização e gerenciamento de qualidade, enquanto define suas responsabilidades, autoridades e tarefas, e que incluem ações corretivas e preventivas e até melhorias no sistema de gerenciamento de qualidade. Assim, ao conduzir as condutas dos indivíduos, para que se adaptem ao sistema, mais fortalecido se torna este sistema. Trabalhadores e gerentes tornam-se, assim, agenciados, em suas subjetividades, pela necessidade de se manter o sistema de gerenciamento de qualidade em plena aplicação e funcionamento.

Habtoor (2016) explora a influência de fatores humanos na gestão da qualidade em práticas de melhoria da qualidade e desempenho organizacional. O autor busca analisar, na perspectiva de seu estudo, como os fatores humanos influenciam positivamente as práticas de melhoria da qualidade e desempenho organizacional. Contudo, é possível depreender de sua análise que se os fatores humanos influenciam de forma indireta e significativa no desempenho organizacional através do estabelecimento das práticas de melhoria da qualidade,

eventualmente, os recursos humanos podem ser induzidos a melhorar sua atuação no desenvolvimento de suas atividades laborais. Nessa perspectiva, ao assumir para si a responsabilidade de manutenção dos serviços de qualidade, para que haja uma melhoria do desempenho organizacional, o trabalhador precisa ser, antes, induzido a melhor se empenhar e comportar no espaço de trabalho, bem como assumir para si a responsabilidade pelo desempenho da própria organização em que trabalha.

Eriksson (2017) desenvolve um interessante estudo sobre o significado que os profissionais de RH atribuem aos padrões de Gestão de Pessoas estabelecidos pelo sistema de padronização internacional ISO-9001. Neste seu estudo a autora analisa quais resultados os gestores de RH preveem para a profissão de Recursos Humanos nas organizações, bem como analisa o que influencia o engajamento destes profissionais de RH na implementação do projeto de gerenciamento e padronização de qualidade. Ao afirmar sobre o fato de que os profissionais de RH consideram os padrões de Gestão de Pessoas positivos para a legitimidade, status e desenvolvimento da sua profissão, como também benéficos para as organizações, há indicações importantes sobre os modos como os gerentes de RH são conduzidos a desenvolver novas técnicas e estratégias de gestão. Sugere o autor, em seu estudo, que os profissionais de recursos humanos precisariam desenvolver técnicas efetivas para a condução dos colaboradores para que possam se adaptar aos níveis necessários para a implementação dos sistemas de padronização. Esta adaptação dos colaboradores se daria a partir de estratégias elaboradas de educação para a técnica e, portanto, treinamento, com o objetivo de implementar e manter a qualidade e excelência dos processos organizacionais. Nestas considerações, assume-se a necessidade de que os trabalhadores devam se comportar da maneira como esperada e prescrita nas instruções, normatizações e procedimentos constantes no sistema de gerenciamento de qualidade ISO-9001.

A partir da análise destes estudos, notadamente daqueles que abordam a questão das implicações dos recursos humanos na implementação do sistema ISO-9001, percebe-se que o trabalhador, enquanto indivíduo, é enfaticamente ignorado e tratado de forma impessoal nos processos organizacionais. Mas, este parece um jogo calculado. Afinal, ao mesmo tempo, os processos fundamentados nas diretrizes dos sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade são direcionados a todos e a ninguém, em particular. Esta estratégia sugere que os trabalhadores sejam tratados de forma generalizada, ao mesmo tempo em que se busca estabelecer que cada um é único em sua participação nos processos organizacionais. Neste sentido, sugere-se que, pela perspectiva da governamentalidade, da qual se assenta este ensaio, o fato de não haver menção a qualquer referência individual aos sujeitos que trabalham nas organizações, não significa, necessariamente, a omissão do trabalhador como elemento essencial nos processos organizacionais, mas o não reconhecimento das potencialidades individuais do trabalhador. Não obstante, um modo de integração do indivíduo à própria organização. O trabalhador, em certo sentido, pode ser tomado não apenas como uma peça na organização, mas a própria organização. Isto se torna possível no momento em que o trabalhador internaliza, para si, uma ética da qualidade, que, antes, pode representar um discurso que pretende tratar da importância e necessidade de se afirmar da segurança e adequação às normas de segurança para o uso daquele produto pela a população.

De fato, pode-se sugerir que o discurso da qualidade, inerente aos mecanismos dos sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade, se caracteriza como agenciador de subjetividades de todos aqueles que puderem ouvi-lo. Deste modo, revela determinadas verdades gerais a homens impessoalizados. Importante, contudo, perceber que há um duplo sentido a ser desvelado. O trabalhador pode recriar os sentidos dos procedimentos de qualidade, buscando na generalização, aqueles que lhe são dirigidos, ou ater-se à reconstrução de sentidos gerais dirigidos a todos os trabalhadores. De qualquer modo, embora os sentidos não estejam fechados, pode-se considerar que o discurso da qualidade, aparentemente

indefinido, está submetido a determinações ideológicas constituídas no interior de uma organização, social e historicamente determinada, atuando, por fim, sobre um público bem definido.

Considerações Finais

Buscou-se, neste ensaio teórico, refletir sobre o sistema de padronização e gerenciamento de qualidade ISO-9001 como uma estratégia de gestão de pessoas no espaço físico de trabalho, a partir da noção de governamentalidade foucaultiana. A partir desta perspectiva, pode-se inferir que os sistemas de gerenciamento de qualidade, mais especificamente o sistema ISO-9001, ao estabelecer determinadas políticas organizacionais para o atingimento de metas de qualidade, e padronização, nos processos produtivos e/ou prestação de serviços estabelece elementos essenciais para o governo das condutas, ao apelar para que os trabalhadores se constituam como sujeitos de sua própria auto regulação no cumprimento de suas obrigações laborais. Esta proposta ganha força ao se assumir que as normas do ISO-9001 não estabelecem como devem ser feitos os serviços e produtos pela empresa, mas fornece uma série de diretrizes, e restrições, para que o produto ou serviço seja aceito por estarem adequados a determinados padrões.

Enfim, sugere-se que os sistemas de padronização e gerenciamento de qualidade estabelecem determinadas dinâmicas e estratégias de governo nas organizações, através da adoção de instrumentos, políticas e mecanismos possíveis que viabilizam a condução de todos e de cada trabalhador ao mesmo tempo, com fins a se conseguir o melhor resultado econômico possível a partir desta gestão. Compreende-se, deste modo, que a gestão de pessoas daí decorrente se daria a partir de estratégias que promovem a integração entre as disciplinas e as artes de governo no interior das organizações.

Como agenda para novos estudos a partir da perspectiva do trabalhador, da gestão de pessoas e sua relação com a gestão da qualidade propõe-se o desenvolvimento de estudos que possam analisar as possíveis mudanças de perfil de trabalhadores no contexto das organizações que implementaram ou implementarão o sistema de gerenciamento e padronização de qualidade ISO-9001. Importante, ainda, analisar como as questões de motivação interna dos trabalhadores e comprometimento gerencial impactam nos benefícios obtidos com a ISO-9001. Portanto, há necessidade de se desenvolverem estudos empíricos em nível de organização que possam compreender a interação entre o uso dos processos de padronização e gerenciamento de qualidade, a motivação e o comprometimento de profissionais de gerenciamento nas organizações. Além disso, estudos nas organizações devem estudar o envolvimento dos trabalhadores na ISO-9001, coletando dados de trabalhadores de diferentes empresas e sob diferentes configurações, com fins a estabelecer o impacto efetivo destes sistemas de padronização nos processos de engajamento dos trabalhadores nos processos produtivos.

Enfim, há a necessidade de se desenvolverem pesquisas em vários níveis organizacionais que estudem as relações entre o envolvimento dos trabalhadores na implantação da ISO-9001, as condições organizacionais e o impacto da ISO-9001 no engajamento individual nas atividades laborais. Esta perspectiva deve incidir prioritariamente na análise das políticas internas das organizações e nas razões para a implantação dos sistemas de certificação e a análise do envolvimento dos trabalhadores e os benefícios obtidos com a ISO-9001, enquanto estratégias de controle e gestão de pessoas. Propõe-se, ainda o desenvolvimento de investigações sobre a construção de discursos de poder na gestão da qualidade, como forma de controle, envolvimento e doação dos trabalhadores neste contexto. Ressalta-se, por fim, a necessidade do desenvolvimento de estudos empíricos sobre a temática da implantação do sistema ISO-9001 como estratégia de governo das condutas, como forma

de compreender a relação entre as atuais práticas de gestão da qualidade e as estratégias de gestão de pessoas.

Referências Bibliográficas:

- AHONEN, Pasi; TIENARI, Janne; MERILÄINEN, Susan; PULLEN, Alison. Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research. **Human Relations**, v. 67, n. 3, p. 263-286, 2014.
- AVELINO, Nildo. Governmentality and Anarchaeology in Michel Foucault. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 25, n. 74, p. 139-157, 2010.
- BARRADAS, José, SAMPAIO, Paulo. ISO-9001 and ISO/IEC 17025: Which is the best option for a laboratory of metrology? The Portuguese experience. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 34, n. 3, p.406-417, 2017.
- BARRATT, E. The later Foucault in organization and management studies. **Human Relations**, v.61, n.4, p. 515-537, 2008.
- BOYS, Kathryn A.; WILCOCK, Anne. Improving integration of human resources into quality management system standards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, n. 7, p. 738-750, 2014.
- CALDWELL, R. Agency and change: Re-evaluating Foucault's legacy, **Organization**, v.14, n.6, p. 769-792, 2007.
- CAMATI, Odair. Uma análise da razão de estado em Michel Foucault a partir do curso Segurança, território e população. **Intuitio**, v. 8, n. 1, p. 171-184.
- CANDIOTTO, Cesar. A genealogia da ética de Michel Foucault. **Educação e Filosofia**, v. 27, n. 53, p. 217-234, 2013.
- CANDIOTTO, Cesar. A governamentalidade em Foucault: da analítica do poder à ética da subjetivação. **O que nos faz pensar**, v. 21, n. 31, p. 91-108, 2012.
- CARTER, C A. Curiously British story: Foucault goes to business school, **International Studies of Management and Organization**, v.38, n.1, p. 13-29, 2008.
- COLLIER, Stephen J. Topologias de poder: a análise de Foucault sobre o governo político para além da "governamentalidade". **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 5, p. 245-284, 2011.
- CORTÉS, M. Alicia et al. Impacto de la implementación de la norma ISO-9001: 2008 en el proceso de cesión de muestras del biobanco Red de Investigación Renal española. **Nefrología** (Madrid), v. 34, n. 5, p. 552-560, 2014.
- CRANE, A; KNIGHTS, D.; STARKEY, K. The conditions of our freedom: Foucault, organization, and ethics. **Business Ethics Quarterly**, v.18, n.3, p. 299-320, 2008.
- DANNER, Fernando. O sentido da biopolítica em Michel Foucault. **Revista Estudos Filosóficos**, n. 4, 2017.
- DE VRIES, Henk J.; HAVERKAMP, Andries. Overcoming resistance against quality control – a philosophical-empirical approach. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 32, n. 1, p. 18-41, 2015.
- DEACON, Roger. An analytics of power relations: Foucault on the history of discipline. **History of the Human Sciences**, v. 15, n. 1, p. 89-117, 2002.
- DIXON, Maria A. Transforming power: Expanding the inheritance of Michel Foucault in organizational studies. **Management Communication Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 283-296, 2007.
- DOMBRÁDI, Viktor et al. Association between the application of ISO-9001: 2008 alone or in combination with health-specific standards and quality-related activities in Hungarian hospitals. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 29, n. 2, p. 283-289, 2017.

- EISNER, Reinhold; PATEL, Rakeshkumar. Strengthening the regulatory system through the implementation and use of a quality management system. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 40, p. 1-5, 2017.
- ENDERS, Christian et al. ISO-9001: 2015 Certification in Quality Management. **Klinische Monatsblätter für Augenheilkunde**, v. 234, n. 7, p. 886-890, 2017.
- ERIKSSON, Y. Ulfsdotter. Global HRM standards as boundary objects: a device to enhance legitimacy and status. **Personnel Review**, v. 46, n. 6, p. 1089-1103, 2017.
- FERREIRA, Camila dos Santos; GEROLAMO, Mateus Cecílio. Análise da relação entre normas de sistema de gestão, ISO-9001, ISO 14001, NBR 16001 e OHSAS 18001) e a sustentabilidade empresarial. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 23, n. 4, p. 689-703, 2016.
- FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.
- FOUCAULT, Michel. A ética do cuidado de si como prática da liberdade. In: **Ditos & Escritos V – Ética, Sexualidade, Política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004a.
- FOUCAULT, Michel. **A hermenêutica do sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2010a.
- FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. São Paulo: Martins Fontes, 2010b.
- FOUCAULT, Michel. **Do governo dos vivos: curso no Collège de France (1979-1980)**. WMF Martins Fontes, 2014a.
- FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade V.1**. A vontade de saber. Rio de Janeiro: Graal, 1985.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FOUCAULT, Michel. **O nascimento da biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- FOUCAULT, Michel. **O sujeito e o poder**. In: DREYFUS, H.L.; RABINOW, P. Michel Foucault: Uma Trajetória Filosófica. Para além do estruturalismo e da hermenêutica. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.
- FOUCAULT, Michel. Tecnologias de si, 1982. **VERVE. Revista Semestral Autogestionária do Nu-Sol.**, n. 6, p. 321-360, 2004b.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. São Paulo: Leya, 2014b.
- GARCÍA, VM Poblete et al. Implementation of a Quality Management System according to the UNE-UN-ISO-9001: 2008 standard in a Nuclear Medicine Department. **Revista Española de Medicina Nuclear e Imagen Molecular (English Edition)**, v. 32, n. 1, p. 1-7, 2013.
- GARRATT, Olwyn. ISO-9001: 2000 and managing change in a South African law firm library. **Performance Measurement and Metrics**, v. 8, n. 3, p. 189-196, 2007.
- GONÇALVES, J.F.G. Foucault e a questão do dispositivo, da governamentalidade e da subjetivação: mapeando noções. **Revista Margens Interdisciplinar**, v. 6, n. 7, p. 105-122, 2016.
- GROS, Frederic. Situação do curso. In.: FOUCAULT, Michel. **A Hermenêutica do Sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- HABTOOR, Nasser. Influence of human factors on organisational performance: Quality improvement practices as a mediator variable. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 4, p. 460-484, 2016.
- KNIGHTS, David. Writing organizational analysis into Foucault. **Organization**, v. 9, n. 4, p. 575-593, 2002.
- LAMBERT, Caroline; PEZET, Eric. The making of the management accountant—Becoming the producer of truthful knowledge. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 1, p. 10-30, 2011.
- LEMKE, Thomas. 'The birth of bio-politics': Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality. **Economy and Society**, v. 30, n. 2, p. 190-207, 2001.

- MACMILLAN, Alexandre. Empire, biopolitics, and communication. **Journal of Communication Inquiry**, v. 35, n. 4, p. 356-361, 2011a.
- MACMILLAN, Alexandre. Michel Foucault's Techniques of the Self and the Christian Politics of Obedience. **Theory, Culture & Society**, v. 28, n. 4, p. 3-25, 2011b.
- MAIA, Antônio. Do biopoder à governamentalidade: sobre a trajetória da genealogia do poder. **Currículo Sem Fronteiras**, v. 11, n. 1, p. 54-71, 2011.
- MANDERS, Basak. Implementation and impact of ISO-9001. **ERIM PhD Series Research in Management**. (PhD Thesis) Erasmus Research Institute of Management, 2015.
- MANDERS, Basak; DE VRIES, Henk J.; BLIND, Knut. ISO-9001 and product innovation: A literature review and research framework. **Technovation**, v. 48, p. 41-55, 2016.
- MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.
- MARTINS, Luiz Alberto Moreira; PEIXOTO JUNIOR, Carlos Augusto. Genealogy of biopower. **Psicologia & Sociedade**, v. 21, n. 2, p. 157-165, 2009.
- MCKINLAY, Alan et al. Using Foucault to make strategy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 8, p. 1012-1031, 2010.
- MCKINLAY, Alan; CARTER, Chris; PEZET, Eric. Governmentality, power and organization. **Management & Organizational History**, v. 7, n. 1, p. 3-15, 2012.
- MOTTA, F.P.; ALCADIPANI, R. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **Revista de Administração**, v.39, n.2, p. 117-128, 2004.
- OLIVEIRA, José Augusto de et al. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Produção**, v. 21, n. 4, p. 708-723, 2011.
- PAGÉS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **Práticas de poder na gestão de pessoas: autonomia controlada e domínio ideológico**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PEREIRA, M.; MUNIZ, M.; LIMA, J.. Foucault e estudos organizacionais: ampliando as possibilidades de análise. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n.17, p. 93-110, 2008.
- PLØGER, John. Foucault's Dispositif and the City. **Planning Theory**, v. 7, n. 1, p. 51-70, 2008.
- RAFFNSØE, Sverre; GUDMAND-HØYER, Marius; THANING, Morten S. Foucault's dispositive: The perspicacity of dispositive analytics in organizational research. **Organization**, v. 23, n. 2, p. 272-298, 2016.
- RODRIGUES, Thiago. Ecolítica e segurança: a emergência do dispositivo diplomático policial. **Revista Ecolítica**, v. 5, n. 1, jan-abr, pp. 115-156, 2013.
- SAMBOU, C. et al. ISO-9001 certification of innovation and clinical research departments: Extending the scope of health assessment. **Revue d'épidemiologie et de sante publique**, v. 65, n. 2, p. 159-167, 2017.
- SAVOIA, Paolo. La critica de Foucault a la razon politica: individualizacion y totalizacion. **Revista de Estudios Sociales**, n. 43, p. 14-23, 2012.
- SILVA, Avanilton Marinho da; MELO, Renata Maciel de. Uma abordagem multicritério para a seleção de serviços de consultoria e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 160-174, 2018.
- SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. Dinâmicas de poder nas organizações: a contribuição da governamentalidade. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 97-114, 2008.

- SIMÕES, Marta F. et al. Establishment of a quality management system based on ISO-9001 standard in a public service fungal culture collection. **Microorganisms**, v. 4, n. 2, p. 21-35, 2016.
- SOUSA, Noelma Cavalcante de; MENESES, Antônio Basílio Novaes Thomaz de. O poder disciplinar: uma leitura em Vigiar e Punir. **Saberes: Revista interdisciplinar de Filosofia e Educação**, v. 1, n. 4, p. 18-35, 2010.
- SOUZA, Washington Luís. Ensaio sobre a noção de poder em Michel Foucault. **Revista Múltiplas Leituras**, v. 4, n. 2, p. 103-124, 2011.
- STARKEY, K; HATCHUEL, A. The long detour: Foucault's history of desire and pleasure, **Organization**, v.9, n.4, p. 641-656, 2002.
- STIVAL, Monica Loyola. Governo e Poder em Foucault. **TRANS/FORM/AÇÃO**, v. 39, n. 4, p. 107-126, 2016.
- TESCHNER, M. et al. Certification of a University Department of Otolaryngology according to DIN EN ISO-9001: 2008. **HNO**, v. 65, n. 10, p. 848-852, 2017.
- VÄLIKANGAS, A; SEECK, H. Exploring the Foucauldian interpretation of power and subject in organizations. **Journal of Management & Organization**, v.17, n.6, p. 812-827, 2011.
- VILAS BOAS, C. T. **Para ler Michel Foucault**. 2. ed. Ouro Preto: UFOP, 2002.
- VILLAROUÇO, V.; ANDRETO, L. F. M. Avaliando desempenho de espaços de trabalho sob o enfoque da ergonomia do ambiente construído. **Produção**, v, 18, n. 3, p. 523-539, 2008.
- VOUZAS, Fotis. Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO-9001: 2000. **Measuring Business Excellence**, v. 11, n. 3, p. 21-29, 2007.
- WICKRAMASINGHE, Vathsala. Influence of total quality management on human resource management practices: An exploratory study. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 29, n. 8, p. 836-850, 2012.