

AS INFLUÊNCIAS DO ENGAJAMENTO NA PERCEPÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA INDÚSTRIA DE ÓLEO E GÁS

**Nathalia Gomes da Silva
Neves**

nathaliag.dasilvaneves@gmail.com
Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, RJ, Brasil.

**Denise Medeiros Ribeiro
Salles**

denisesalles@id.uff.br
Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, RJ, Brasil.

RESUMO

As empresas estão cada vez mais inseridas em um sistema de melhoria contínua, dando importância à necessidade de garantir aos seus clientes que os produtos e serviços ofertados tenham qualidade e, para tanto, buscam implementar mudanças significativas que o comprovem. A fim de possuir um maior controle organizacional, atrair novos consumidores e melhorar o seu desempenho e relacionamento com os fornecedores, diariamente as organizações têm investido no Sistema de Gestão de Qualidade. O presente estudo tem por objetivo verificar a influência do engajamento de pessoas na percepção de sistemas de gestão organizacionais, de acordo com o modelo *Job-Demands Resources* em empresas do segmento de óleo e gás que optaram por obter certificações dos seus sistemas de gestão pelo API (*American Petroleum Institute*). Na pesquisa foi utilizada a triangulação de técnicas de obtenção e análise de dados a fim de prover uma visão atenta aos aspectos subjetivos, focando na observação do envolvimento de gestores e colaboradores, na adoção de boas práticas e em fatores críticos de sucesso na implementação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ). A pesquisa de campo, realizada em três empresas situadas em Macaé, estado do Rio de Janeiro, mostrou que, durante a implementação do SGQ, ocorreram alguns problemas, tais como o baixo envolvimento dos colaboradores, a necessidade de suporte e *feedbacks* constantes através de comunicações contínuas, bem como, por parte dos colaboradores, dificuldade de concentração e priorização das atividades, além da necessidade de formação e de maior quantitativo de mão de obra; houve, ainda, relatos de resistência às mudanças. No entanto, foram verificados impactos positivos da implantação da certificação e do engajamento dos colaboradores em todas as organizações entrevistadas, contribuindo para uma ampla melhoria interna, para o aumento da satisfação dos clientes, percepção de boa reputação, eficiente relacionamento com fornecedores, maior controle dos processos e produtividade. Com a análise do engajamento e consequências das certificações, o presente trabalho visa contribuir para a compreensão da relevância desses processos, permitindo uma visão mais ampla no ramo de petróleo e gás acerca da percepção de sistemas de gestão organizacionais.

Palavras-chave: Engajamento; Percepção; Sistemas de Gestão.

INTRODUÇÃO

No cenário atual de veementes mudanças em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas estão inseridas em um sistema de adaptação e melhoria contínuas, buscando responder aos óbices que se apresentam para manter uma posição prolífica nesse âmbito. Seguindo as indagações de Carpinetti (2012), para conquistar mercados e se manter competitivo, é preciso responder positivamente aos requisitos dos clientes quanto a produtos e serviços. Assim sendo, a gestão da qualidade passa a fazer parte, de forma ainda mais contundente, da estratégia competitiva das organizações.

O conceito de qualidade é abordado por diversos autores, sendo um desafio defini-lo. Chiarini (2020) afirma que não há uma compreensão global e que, a partir de diferentes circunstâncias, diferentes descrições vão surgindo. Já Yang (2020) acredita que a qualidade é facilmente reconhecida, porém, difícil de definir.

Chen, Lee & Wang (2020) declaram que se faz necessário o entendimento deste fenômeno, pois a qualidade é um instrumento de gestão empresarial de ampla importância no mercado competitivo e turbulento, uma vez que ela tem a capacidade de afetar a vida das organizações e de todos os indivíduos de maneira positiva. Vale ressaltar que a sua conceituação não é o fator mandatário e sim o seu entendimento pelos colaboradores da empresa, independentemente do seu ramo de atuação (Ali, Hilman e Goronduste, 2020). Com isso, a compreensão da qualidade e da gestão pela qualidade total se torna fulcral. Dessa maneira, o mercado requer que os produtos e serviços apresentados tenham excelência e, para tanto, buscam implementar transformações significativas que a comprovem. Visando um monitoramento e controle dos processos em comento, bem como atração de potenciais clientes, recrudescimento no desempenho e relacionamento com provedores externos, o Sistema de Gestão de Qualidade é uma temática veementemente inserida nas organizações.

Além da certificação e do SGQ como um requisito almejado pelas organizações, a cultura de qualidade deve ser disseminada contando com a participação da liderança e engajamento das partes interessadas, permitindo um ordenamento interno. Caso contrário, são pontuados desvios e dificuldade na implementação dessa lógica. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo verificar a influência do engajamento de pessoas na percepção de sistemas de gestão organizacionais em conformidade com as normas API Spec Q1 e API Spec Q2, analisando seus impactos na disseminação e consolidação da cultura da qualidade em organizações da indústria de óleo e gás.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sistemas de gestão da qualidade

De acordo com o dicionário Michaelis, uma das definições de sistema é a inter-relação de unidades, partes e outros, responsáveis pelo funcionamento de uma estrutura organizada. E o termo gestão é definido como o ato de gerir ou administrar. De acordo com a norma ISO 9000:2015, “A qualidade de produtos e serviços inclui não apenas sua função e desempenho pretendidos, mas também seu valor percebido e o benefício para o cliente”. Outros dois conceitos importantes para o entendimento da temática apresentada neste trabalho são definidos por esta norma. Um deles é a conformidade: “atendimento de um requisito” e o segundo, o processo: “conjunto de atividades inter-relacionadas ou iterativas que transformam entradas em saídas”.

Com base nos conceitos mencionados, entende-se que uma organização possui diversos processos que se inter-relacionam em favor da transformação da necessidade dos clientes em atendimentos conformes, e que sistemas de gestão da qualidade são processos que se inter-relacionam de forma a atender os requisitos especificados com o objetivo de aumentar a satisfação das partes interessadas na organização.

A CSA (*Canadian Standards Association*) desenvolveu nos anos 1970 e publicou, a partir de 1985, a série de Normas CSA Z299. Esta série pioneira conta com cinco normas, sendo a CSA Z 299-0 um guia para seleção e implementação das normas do programa de garantia da qualidade da série, e as outras quatro normas direcionadas ao atendimento de requisitos do Programa de Garantia da Qualidade em diferentes categorias de negócios.

Em 1986, o Instituto Americano de Petróleo lançou a API Spec Q1 para gestão de qualidade para organizações de manufatura da indústria de petróleo e gás natural. A ISO lançou a série 9000 em 1997, na qual a ISO 9001 era destinada à garantia da qualidade em projetos/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica, com foco na criação de novos produtos. A ISO 9002 compreendia basicamente o mesmo escopo da anterior, exceto a criação de novos produtos; já a ISO 9003 era relacionada à inspeção final do produto.

Revisões foram realizadas em 1994, 2000, 2005, 2008 e 2015, e a partir da versão do ano 2000, os requisitos foram unificados em uma norma aplicável a todos os ramos de negócios, a ISO 9001. Conforme observado por Martínez-Costa *et al.* (2009), durante as atualizações, as normas ISO foram incorporando práticas e conceitos relacionados ao *Total Quality Management* (TQM) no que diz respeito à perspec-

tiva abrangente de gestão das organizações e ao foco na satisfação do cliente. Para gerenciar esses processos e facilitar a oferta de produtos e serviços com qualidade percebida, as organizações implementaram sistemas de gestão da qualidade, normalmente com base nas normas ISO 9001, API Spec Q1 ou API Spec Q2, que determinam requisitos para sistemas de gestão da qualidade e, através de auditorias externas periódicas, comprovam o atendimento de tais requisitos.

Assim, não somente a parte técnica, mas também a parte comportamental envolvida no processamento e resultados da gestão da qualidade, merece especial atenção devido às consequências para a produtividade da percepção dos envolvidos sobre esse sistema de gestão.

Engajamento e o modelo JD-R

Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014) consideram o entendimento sobre o engajamento por meio do vislumbre de características individuais, especialmente vigor, dedicação e absorção, conforme proposto pelo modelo JD-R. Vigor é definido como a demonstração de energia e resiliência mental durante o trabalho; dedicação, por sua vez, é definida como um senso de significância, entusiasmo, orgulho e inspiração durante a realização do trabalho; e absorção é definida como a capacidade de ser totalmente absorto pelo trabalho, de acordo com Schaufeli *et al.* (2003).

O modelo JD-R considera que o engajamento tem como antecedentes os recursos de trabalho (físicos, psicológicos, sociais e aspectos organizacionais) e as demandas de trabalho. De acordo com este entendimento, os recursos e as demandas de trabalho afetam de forma positiva ou negativa o engajamento. Os recursos de trabalho podem contribuir com os empregados para o alcance de metas, e essa contribuição pode impulsionar o engajamento no trabalho e, consequentemente, a *performance* no trabalho. Os recursos de trabalho são fatores que ajudam os indivíduos a lidarem com as demandas de trabalho. Exemplos de recursos podem ser mencionados como suporte social e organizacional, oportunidades de desenvolvimento profissional e autonomia (Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014). As demandas de trabalho estão relacionadas, por exemplo, a altos volumes de trabalho, ambiguidade de funções, comentários sobre o trabalho, variedade de tarefas, suporte da supervisão e dos colegas de trabalho, comentários sobre o trabalho realizado, entre outros, conforme Bakker (2011).

Okon (2016) concluiu que empregados engajados em suas atividades são emocionalmente, fisicamente e cognitivamente conectados ao seu trabalho, acarretando tarefas realizadas com grande entusiasmo. O estudo do engajamento no trabalho vem, então, ganhando espaço devido ao po-

tencial impacto no bem-estar dos empregados e na *performance* na realização das atividades com relação direta com os resultados organizacionais.

A literatura ainda carece de estudos que demonstrem com clareza impactos de recursos pessoais (exemplo: competências emocionais) e recursos de trabalho (exemplo: suporte social e organizacional) no engajamento com o trabalho desempenhado por empregados. Kim, Han e Park (2019) realizaram um dos primeiros estudos em uma organização coreana, contando com um total de 571 respostas completas de empregados da organização, para comparar o poder da mediação dos construtos de engajamento no trabalho com recursos pessoais e recursos de trabalho nos resultados de empregados, adicionando, assim, recursos pessoais ao seu estudo. Borst, Kruyen e Lako (2019), por sua vez, expandiram a aplicação do modelo JD-R na administração pública, integrando, também, o conceito de psicologia positiva. Devido à natureza do estudo ser em administração pública, foi considerado o conceito de fita vermelha, que é definido como sendo material burocrático não gerido pelos colaboradores públicos, gerando, então, um dos estressores do trabalho, que são aquelas demandas de trabalho, circunstâncias e/ou restrições excessivas ou indesejáveis que acarretam a inibição do envolvimento do empregado. Como se pode observar, o modelo JD-R vem sendo adaptado por estudiosos a fim de serem avaliados outros construtos, como, por exemplo, o recurso pessoal para considerar realidades específicas de trabalho, tal como o exemplo da administração pública.

Total Quality Management (TQM)

A TQM é vista como uma mudança na cultura de uma organização e na maneira como as pessoas se comportam no trabalho. A cultura organizacional é um importante fator causador de variação nos programas de implementação de TQM que pode inibir ou permitir o sucesso de um programa desse tipo. O sucesso da TQM como mudança organizacional dependerá muito da cultura organizacional. A implementação bem-sucedida da TQM requer uma mudança significativa de valores, atitudes e cultura da organização. É mais provável que programas TQM sejam bem-sucedidos se a cultura organizacional prevaiente for compatível com os valores e premissas básicas propostas pela disciplina de TQM (Alofan, Chen e Tan, 2020).

Andrade, Mendes e Lourenço (2017) acreditam que muito se fala sobre TQM e o envolvimento dos colaboradores, porém, se dá pouca atenção aos determinantes de nível individual do envolvimento dos colaboradores. Assim, um dos propósitos do estudo dos autores foi analisar as diferenças potenciais na percepção de empoderamento em colaboradores em funções de liderança entre empresas baseadas na

TQM e empresas não baseadas na TQM. Os autores demonstraram que há diferenças estatísticas significativas em algumas dimensões do empoderamento entre os dois grupos de empresas, porém, nenhum estudo anterior investigou esse problema. Com isso, esta pesquisa trouxe novos insights sobre a estrutura de TQM, especialmente no que diz respeito ao comportamento dos colaboradores (Andrade, Mendes e Lourenço, 2017).

Krajcsák (2018) criou um quadro teórico que mostra como as especialidades da cultura organizacional se relacionam com o sucesso da aplicação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ). Além disso, as variáveis dependentes da autoavaliação dos colaboradores e algumas dimensões de comprometimento também são analisadas. Foram estudadas organizações que tiveram a implementação malsucedida da ISO 9000, TQM e *Six Sigma*. Afirma que as características da adhocracia determinam a autoeficácia e o comprometimento profissional; por meio de altos níveis dessas variáveis, o Six Sigma pode ser sugerido para adhocracias.

O conceito de adhocracia foi desenvolvido por Bennis e Warren (1985), e atualmente é utilizado como antônimo de burocracia, sendo um modelo administrativo, empresarial que simplifica e **agiliza** os processos, além de ajudar a desenvolver uma cultura ágil e adaptável às necessidades e demandas do mercado. Esse termo surgiu na Segunda Guerra Mundial, quando os exércitos organizaram equipes *ad-hoc* para cumprir missões, sendo temporárias para simplificar os processos, e na atualidade é voltado ao âmbito corporativo para proporcionar agilidade e flexibilidade dentro das organizações (Bennis, Warren, 1985).

Krajcsák (2018) argumenta que a cultura do clã é caracterizada por um alto nível de comprometimento afetivo e autoestima, que sustentam a TQM juntamente com a dimensão de enfoque interno da cultura. A cultura de mercado é caracterizada por um alto nível de comprometimento de continuidade e neuroticismo, que suportam os padrões ISO 9000 juntamente com a dimensão de controle da cultura. Segundo Bozionelos (2004), **neuroticismo** relaciona-se a emoções negativas que envolvem ansiedade, preocupação excessiva, irritabilidade, pessimismo. Nesse sentido, indivíduos com esse tipo de comportamento são menos propensos a desenvolver atitudes positivas em relação ao seu trabalho e têm dificuldades em controlar seus impulsos (Costa e McCrae, 1992).

Oluwafemi e Okon (2018) se propuseram a investigar a ligação conceitual e empírica entre as práticas de TQM, satisfação no trabalho e engajamento dos colaboradores. O estudo foi elaborado com 300 participantes, dos quais 190 eram colaboradores de uma empresa multinacional de alimentos e bebidas, que responderam a um questionário. Analisou-se a regressão e correlação, e observou-se uma relação signifi-

ficativa e positiva entre as dimensões das práticas de TQM (liderança e apoio à gestão, participação dos colaboradores, treinamento, recompensa e reconhecimento e foco no cliente), satisfação no trabalho e engajamento dos colaboradores no trabalho. Notou-se, também, que a satisfação no trabalho e as práticas de TQM constroem o engajamento dos colaboradores, previsto de forma conjunta e independente.

He *et al.* (2019) pretenderam investigar as relações entre capacitação estrutural (SE), conflito de funções (RC), adequação pessoa-trabalho (PJF), satisfação com o uso de Seis Sigma (SSSU) e intenção de uso contínuo dos colaboradores (CUI) de Seis Sigma. A modelagem de equações estruturais da Teoria da Expectativa-Confirmação (ECT) foi usada para analisar o grau de relacionamento entre os construtos. Esta modelagem foi conduzida com AMOS 21.0 com base em dados brutos coletados de empresas chinesas que implementam Six Sigma. Os resultados mostraram que, em um contexto de implementação obrigatória, a satisfação dos colaboradores é fundamental para estimular seu trabalho.

Tendo em vista esse arcabouço teórico que engloba práticas de TQM, satisfação no trabalho e engajamento dos colaboradores, o presente estudo busca desvendar a percepção atrelada aos sistemas de gestão organizacionais e seus desdobramentos na consolidação da cultura da qualidade, levando em conta o processo mental e o contexto dos entrevistados.

MÉTODO

O tratamento e a análise dos dados foram realizados por meio da interpretação semântica dos resultados, bem como pela análise de conteúdo, na sua forma qualitativa, considerando uma escolha representativa de clientes da *Global Corporate Solutions* que utilizam as normas API Spec Q1 e/ou API Spec Q2 como referências para seus sistemas de gestão da qualidade. De acordo com Miles e Huberman (1994), há uma característica de “inegabilidade” nos estudos qualitativos devido ao caráter mais concreto e vívido das palavras, que se tornam mais convincentes ao leitor, quando comparadas com números.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, cujas perguntas foram elaboradas a partir de categorias teóricas sobre engajamento, liderança e TQM, e ocorreu no período de dois meses. As entrevistas foram realizadas por videoconferências, em virtude da pandemia de covid-19 no período da coleta. No total, foram entrevistados dezesseis sujeitos, representados da seguinte forma: sete sujeitos representativos das lideranças de três diferentes organizações na indústria de óleo e gás – um de cada empresa e três gestores de uma mesma empresa –, além de nove liderados, com o intuito de verificar os impactos do en-

gajamento na percepção de sistemas de gestão da qualidade (ou integrado).

Para a aplicação da pesquisa em comento, utilizou-se o modelo de engajamento no trabalho *Job Demands-Resources* (JD-R) em sua versão estendida por Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014), conforme referenciado por Santos *et al.* (2019). De acordo com esse entendimento, buscou-se, por meio de entrevistas, uma estruturação discursiva específica que auxiliasse na observação da influência do engajamento de pessoas na percepção de sistemas de gestão organizacionais e seus desdobramentos na consolidação da cultura da qualidade. As entrevistas foram realizadas com lideranças e gestores de organizações no ramo de óleo e gás, sendo gravadas com a devida anuência dos indivíduos, levando-se em conta o conceito de análise temática descrito por Bardin (2011, p. 135): “como os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”.

Especificando os critérios de Mayring (1983) e Flick (2006), desenvolveu-se resumo da análise de conteúdo, parafraseando o material, reunindo as paráfrases semelhantes e eliminando as menos relevantes. Ademais, foi desenvolvida a análise de conteúdo, introduzindo material do contexto na análise e esclarecendo conteúdos contraditórios ou ambíguos. Essa etapa é realizada através da inclusão de terminologia de dicionários, informações do contexto e proposições teóricas, ilustrando o material em análise. A partir da realização desta etapa é formulada e testada uma paráfrase esclarecedora.

Por fim, como exposto anteriormente, a análise da enunciação de Bardin (2011) foi levada em conta, evidenciando que o discurso não é um fruto dado, consolidado de atitudes, opiniões, mas é circundado por um processo de elaboração, que comporta contradições e incoerências. Destarte, o mecanismo escolhido para obtenção de dados estruturais é formado por um discurso espontâneo que abrange a dinâmica pessoal e profissional do entrevistado, evidenciando seu processo mental e afetivo de forma holística (Bardin, 2011, p. 96). Com uma meticulosa análise conceitual, pretendeu-se observar a implementação do sistema de gestão de qualidade em empresas de óleo e gás, levando em conta categorias norteadoras do estudo como absorção, recursos e demandas de trabalho, dedicação e vigor, conforme **Quadro 1** abaixo.

RESULTADOS

Os resultados obtidos serão apresentados conjuntamente com reflexões teóricas, almejando construir ideias consolidadas atreladas ao SGQ, sendo divididos nos itens de dedicação e vigor, absorção, recursos e demandas de trabalho e o papel do encorajamento e da liderança, escolhidos como forma de organizar e mapear os processos encontrados.

O item absorção, recursos e demandas de trabalho será desenvolvido levando em conta requisitos comuns das normas ISO, indagando teoricamente de que forma o grau de energia (vigor, esforço) é percebido ao desenvolver tarefas relacionadas ao SGQ. Na seção dedicação e vigor, será ana-

Quadro 1. Categorias oriundas da revisão teórica

Tema	Categorias	Três expressões mais utilizadas
Engajamento segundo modelo JD-R	Absorção	Dificuldade, interrupção, outras demandas
Engajamento segundo modelo JD-R	Recursos e demandas de trabalho	Equilíbrio, necessidade de mais mão de obra, engajamento
Engajamento segundo modelo JD-R	Dedicação	Necessidade de capacitação, motivação pelo gestor, aprendizado mútuo
Engajamento segundo modelo JD-R	Vigor	Esforço diferenciado, busca por treinamento, especificidade do sistema
Liderança transformacional	Encorajamento	Necessidade de comunicação constante, feedback, envolvimento
Liderança transformacional	Valores	Confiança, comprometimento, necessidade de acompanhamento
Liderança transformacional	Cooperação	Incentivo, necessidade de reuniões, cobrança
Sistemas de gestão da qualidade sob as perspectivas de TQM e de normas API Spec Q1 e API Spec Q2	Melhoria contínua	Eficiência, faturamento, produtividade
Sistemas de gestão da qualidade sob as perspectivas de TQM e de normas API Spec Q1 e API Spec Q2	Performance	Comprometimento, constância, conscientização
Sistemas de gestão da qualidade sob as perspectivas de TQM e de normas API Spec Q1 e API Spec Q2	Impactos no desempenho	Melhoria, evolução crescente

lisado como é percebido o nível de concentração dos gestores e colaboradores ao desempenhar tarefas relacionadas ao SGQ e como é avaliada a disponibilização de recursos (equipamentos, materiais, tempo, treinamentos) x volume de demandas para a realização de trabalhos relacionados ao SGQ. O item encorajamento e liderança engloba em quais situações é percebido o encorajamento da liderança para enfrentar desafios relacionados ao SGQ.

É imperativo ressaltar que o questionário utilizado durante as entrevistas foi o instrumento de diagnóstico aplicado aos sujeitos da pesquisa e pode ser utilizado pelas empresas para identificar níveis de engajamento, assim colaborando posteriormente na implementação ou manutenção de seus sistemas de gestão.

Observa-se que o produto prático pretendido e desenvolvido como resultado da pesquisa, passível de ser apropriado e replicado por interessados da sociedade em geral (gestores, pesquisadores), consiste no questionário acerca das influências do engajamento na percepção de SGQ relacionado ao API. Em uma das entrevistas em específico, por se tratar de um gestor e líder em uma hierarquia elevada e atuando fora do Brasil, a visão trazida demonstrou um olhar bem claro quanto à necessidade de implementação do SGQ e um apoio consultivo e teórico para o controle dos processos, organização da empresa, melhor performance na área de manufatura de produtos. A partir de categorias teóricas estabelecidas anteriormente, pode-se observar que a temática tratada por Jones, Vaux, Olsson-Brown (2019) é reforçada nas respostas do gestor, no tocante à necessidade de entusiasmo, foco para começar e depois lidar com os desafios que inevitavelmente enfrentarão na melhoria, bem como as capacidades relacionais.

Essa temática está intrinsecamente relacionada ao grau de energia (vigor, esforço) percebido ao desenvolver tarefas relacionadas ao SGQ, bem como o volume de tempo e nível de concentração: assim que os colaboradores e gestores entendem a importância de aplicação e seu papel na organização, melhoram continuamente na implementação, tornando as atividades acopladas à rotina. Focado no nível de gestão em hospitais, Foster (2017) aborda que os esforços para engajar e propiciar colaboradores dedicados se relacionam à melhoria dos resultados, como o gestor também pontuou.

Dessa forma, a melhoria no desempenho tem um claro impacto e, ao longo do tempo, se torna um ciclo positivo de cooperação e incentivo mútuo. Por meio de uma comunicação constante e reuniões matinais, líderes e colaboradores compartilham experiências, dúvidas e passam a cooperar.

Jones, Vaux e Olsson-Brown (2019) demonstram que é imprescindível identificar um problema em colaboração

com a equipe e usar dados para ajudá-la a lidar com isto (por exemplo, auditorias, registros de dados sobre experiências e resultados, aprendendo com os incidentes e queixas). Ademais, os autores alertam para que seja gasto um tempo e incorporadas técnicas de encorajamento da liderança para enfrentar desafios.

A estruturação dos resultados se deu conforme utilização do **Quadro 2**, abaixo, possibilitando a análise dos pontos principais e seus desdobramentos.

Quadro 2. Exemplo de coleta de pontos principais abordados em uma das entrevistas

Pontos principais	Desdobramentos
Energia média por conta da repetição	Incentivo ao trabalho em equipe, mas com dificuldades práticas por conta do individualismo
Pouco tempo dedicado devido ao enfoque em outras atividades produtivas	Aprendizado com liderança de clareza, honestidade, autoconfiança
Concentração média devido à constante interrupção externa	Dificuldade na melhoria contínua devido a impasses na integração das áreas de produção, almoxarifado, engenharia
Balança entre recursos e volume de demandas poderia melhorar com aumento de informações, melhoria na atualização e controle	Melhoria na performance devido à clareza do sistema com detalhes de procedimentos
Encorajamento da liderança principalmente na véspera das auditorias, com mudanças abruptas	Melhoria no desempenho por conta de informação, mas não de forma homogênea, alguns rendimentos permanecem os mesmos porque detalhes não chegam a todos de forma igualitária

O engajamento segundo o modelo JD-R. Categoria: absorção, recursos e demandas de trabalho

Tendo em vista que a análise qualitativa se baseia no “fato de a inferência — sempre que é realizada — ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual” (Bardin, 2011, p. 146), um primeiro ponto a ser frisado no conjunto amostral é que em todas as entrevistas, de maneira unânime, os indivíduos ressaltaram que apresentam dificuldade em concentração na utilização do SGQ. Esta informação é de grande valia porque expõe que o sistema demanda foco, atenção aos detalhes nos procedimentos e, assim, os dezesseis respondentes apontaram que, por vezes, elementos alheios à sua vontade prejudicam a concentração. Dessa forma, a dificuldade de concentração

narrada pode estar diretamente relacionada à priorização de outras demandas para além do sistema de gestão de qualidade; este, ao demandar mais foco em sua realização, faz com que os envolvidos adiem sua elaboração, deixando constantemente para segundo plano o SGQ. Levando em conta esses dados, torna-se fundamental que, em futuras certificações, as empresas responsáveis criem estratégias e mecanismos que integrem melhor os colaboradores na gestão desse sistema, fazendo-os priorizar e focar no momento de implementação do SGQ.

Por meio de dados empíricos, Oluwafemi e Okon (2018) esclarecem que, no tocante à concentração e absorção do conteúdo relacionado ao sistema de gestão de qualidade, tanto o estado emocional dos analisados quanto o ambiente de trabalho, bem como estímulo à consolidação do aprendizado, influenciam a implementação do TQM e o envolvimento no trabalho. Os autores contribuem para a análise em questão evidenciando que a qualidade deve ser posicionada no topo da agenda das organizações empresariais, uma vez que a qualidade permite a diferenciação entre processos excelentes e regulares, motivo pelo qual a categoria de absorção deve ser melhorada, criando um ambiente favorável à utilização contínua e prioritária, não sendo algo secundário ou menos emergencial.

Ademais, pode partir da própria liderança a utilização de instrumentos que permitam um engajamento mais efetivo, um tempo dos colaboradores dedicado exclusivamente a essas atividades, ao invés de serem vistas como atribuições residuais. Isto poderia reduzir a diversidade de atribuições dos colaboradores, “desafogando” possíveis gargalos. No caso em tela, percebe-se que a elevada carga de trabalho, a dificuldade de focar naquela atividade específica pode gerar um esgotamento emocional e, conseqüentemente, um menor rendimento profissional. Por outro lado, quando os colaboradores se sentem motivados pelos gestores e vivenciam um veemente apoio social de confiança mútua e aprendizado interpessoal, sua saúde e desempenho tendem a atingir níveis elevados.

De forma ampla, a proporção de recursos e volume de demandas é positiva entre os respondentes, podendo melhorar, seja com a contratação de mais mão de obra, seja por meio de mecanismos de comunicação constante, cobrança e suporte por parte da liderança e da equipe, de forma mais ampla.

Parand, Dopson e Vincent (2013) demonstram a imprescindibilidade de motivação da equipe, de forma a “criar um apetite” e “libertar o pensamento das pessoas”, integrando esses indivíduos ao *modus operandi* do sistema. Uma das medidas apontadas para estimular o pessoal e manter um equilíbrio entre recursos e demandas de trabalho foi a criação de rondas de liderança e constantes reuniões.

O engajamento segundo o modelo JD-R. Categorias: dedicação e vigor

Como foi pontuado na seção anterior, embora a maioria dos entrevistados afirmem gastar muito tempo nas atividades do sistema de gestão de qualidade, as causas e conseqüências variaram dentro do conjunto amostral. Um elemento que deve ser apontado é que o compromisso e dedicação ao trabalho é um importante preditor da satisfação dos futuros clientes e do desempenho da organização, e deve ser levado em conta por impactar profundamente os resultados da empresa. Passado o período de adaptação, com esclarecimento e informação quanto ao sistema, torna-se uma conseqüência o engajamento e motivação dos colaboradores, uma vez que observam os benefícios de implementação do sistema.

O ambiente de trabalho e a possibilidade de os colaboradores expressarem suas opiniões com uma escuta ativa de seus respectivos gestores influenciam conseqüentemente seu comprometimento e dedicação em suas tarefas profissionais (Kahn, 1990, 1992).

Andrade, Mendes e Lourenço (2017) demonstram que as práticas de treinamento e empoderamento dos colaboradores pela liderança contribuem grandemente para que os colaboradores enfoquem mais na aplicação e interpretação da prática de TQM, bem como da estratégia empresarial. No âmbito da qualidade, almejando satisfazer os requisitos dos clientes, é fundamental o vigor dos colaboradores e gestores, possibilitando que indivíduos com diferentes funções na organização contribuam para os resultados, fazendo com que os processos permaneçam em harmonia.

Uma grande dificuldade exposta nas entrevistas foi a consolidação de uma cultura da qualidade que esteja atrelada à consciência de que a condução do processo de mudança demanda a gestão comportamental dos colaboradores na direção da mudança. De modo geral, a mudança é realizada negligenciando-se o aspecto psicológico dos colaboradores da empresa, principalmente daqueles que não foram envolvidos na tomada da decisão e planejamento da mudança. Assim sendo, o compromisso no ambiente de trabalho deve ser entendido como um conjunto de fatores atrelados a um estado de espírito positivo e pleno de trabalho determinado por vigor, dedicação e absorção.

O papel do encorajamento e da liderança

Foi evidenciado que a relação entre os líderes e subordinados deve ser estreitada no tocante ao SGQ, fazendo com que possam compartilhar necessidades de recursos e capacitação, reduzindo, assim, o desgaste na aplicação da gestão de qualidade. Segundo Oluwafemi e Okon (2018), o

empenho do líder é fundamental no processo de gestão dos colaboradores, uma vez que a sua contribuição pode provocar uma mudança significativa no local de trabalho. Concomitantemente, o envolvimento dos colaboradores é imprescindível às operações diárias da organização, haja vista que sua participação pode levar à autoconfiança os demais, fazendo com que os integrantes da equipe se sintam dedicados à organização.

Por conseguinte, observou-se que a liderança deve estar veementemente envolvida na direção e ordenamento das metas e melhorias do sistema, gerando um sentimento de confiança e esforço para que toda a organização trabalhe em função desse objetivo. Esse encorajamento deve ser constante, não somente às vésperas das auditorias, período de mudanças abruptas e de pouca escuta dos colaboradores.

A adoção de um programa de gestão da qualidade total impacta não somente os resultados organizacionais, mas também o comportamento de trabalho dos empregados. Para uma plena e eficiente implementação, deve ocorrer o empenho do líder na gestão dos colaboradores, propiciando uma mudança significativa no local de trabalho. A dificuldade de engajamento e desempenho e o empenho de muito esforço para a realização de atividades no âmbito da gestão de qualidade é uma informação pertinente a ser investigada, uma vez que está relacionada à hierarquia adotada na empresa, em que nem todos os setores têm líderes definidos, e a falta de exigência de competências de gestão ou a cobrança somente antes de auditorias pode ocasionar essa realidade aqui reverberada.

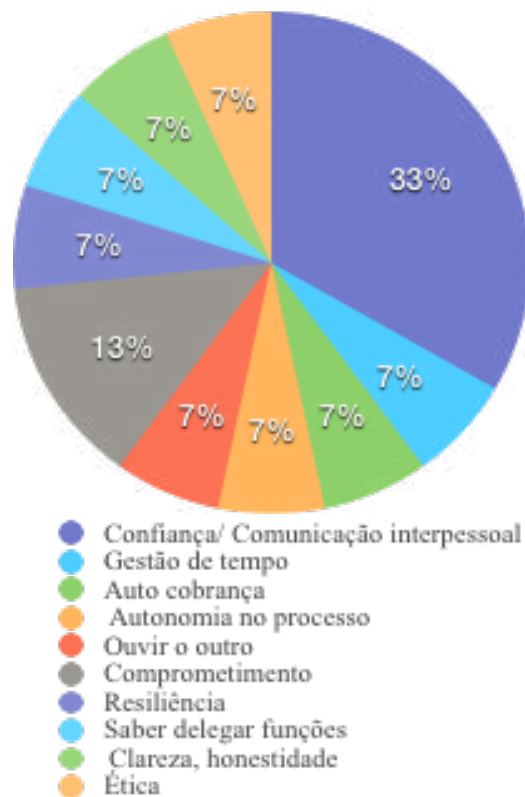
Os aspectos considerados “negativos”, ou que não seriam replicados pelos colaboradores referentes aos líderes, na opinião dos entrevistados, foram bem reduzidos frente aos aspectos positivos de aprendizado.

Apesar dessa percepção quanto a necessidade de maior cobrança dos gestores, a maioria parcela dos respondentes resumiu o seu aprendizado com a liderança como positivo e com as características descritas no Quadro 3:

Quadro 3. Tema: Liderança transformacional. Categoria: valores

Valores aprendidos com a liderança	Respostas
Confiança/comunicação interpessoal	5
Gestão de tempo	1
Autocobrança	1
Autonomia no processo	1
Ouvir o outro	1
Comprometimento	2
Resiliência	1
Saber delegar funções	1
Clareza, honestidade	1
Ética	1

Gráfico 1. Representativo dos valores aprendidos com a liderança



Assim sendo, as características consideradas não replicáveis seriam constante cobrança, pressão, discordância quanto ao microgerenciamento, ausência de posicionamento em momentos-chave. Os respondentes, de forma ampla, ressaltaram que os comportamentos dos líderes geram resiliência, maior comprometimento e confiança neles. Ademais, os valores ressaltados como positivos e que foram aprendidos com os gestores foram os de confiança mútua, firmeza na liderança, que acredita no trabalho e competência de seu quadro de colaboradores, expondo o papel fundamental que a liderança exerce nesse âmbito.

De acordo com Carpinetti (2012), os gestores devem assumir o compromisso e a responsabilidade por definir a política e objetivos da qualidade, bem como a análise crítica para melhoria contínua do sistema. Por conseguinte, o gestor só conseguirá ter a capacidade de influenciar seus colaboradores para incorporar à cultura organizacional o foco no cliente e a melhoria contínua do SGQ por meio da capacitação, cobrança por resultados e presença constante, bem como métodos de trabalho adequados. Com as palavras mais recorrentes nas entrevistas, como constância, equipe, comprometimento, segurança, reuniões, pode-se inferir que os discursos dos entrevistados líderes mostraram uma percepção do sistema de gestão de qualidade atrelada a pros-

seguimento, persistência em procedimentos que mapeiam e organizam sem acarretar perda de tempo dos gestores na reavaliação das normas para correção das tarefas designadas. Prova disto se torna aparente nas auditorias com resultados positivos, com excelente *performance* em relação ao atendimento aos clientes. Ilustrando esse entendimento, o gestor 11 coloca que “liderança envolve o aprendizado em sempre fazer o correto, independente das circunstâncias, contexto, erro coletivo. Importância em manter ética, compromisso, respeito às pessoas e ao meio ambiente”.

Parand, Dopson e Vincent (2013) demonstraram que os gestores reconhecem seus papéis, por meio de cinco dimensões: motivação da equipe, incorporação dos elementos do programa, fornecimento de recursos, acompanhamento dos progressos e se comprometendo com os resultados. Apesar do reconhecimento desses elementos pelos próprios gestores, os autores ressaltam a necessidade de um outro monitoramento na tomada de decisões dos gestores, bem como a comunicação constante através de rondas de liderança e a revisão do progresso do programa e dos seus resultados.

O *feedback* da direção nas reuniões é destacado como uma poderosa influência no envolvimento e responsabilização da equipe, tendo em vista que o pessoal é influenciado por respostas positivas ou negativas oriundas dos gestores. É importante destacar que a responsabilização gerada nas constantes reuniões ocorre através da avaliação dos objetivos atingidos e das ações realizadas, tendo como principal intenção dos gestores o acompanhamento do processo e de seus indicadores, objetivando a familiarização com o programa e com o controle dos progressos e desafios.

A majoritária parcela dos entrevistados ressalta que a melhoria, embora discreta, é perceptível, o que se demanda é uma cobrança mais austera, reduzindo o *gap* entre teoria e prática, dispondo de uma dedicação conjunta para ir além de formulários obrigatórios e normas negligenciadas.

Os procedimentos se tornam cada vez mais “amarrados”, consolidados, com referência dentro do arcabouço da empresa e da equipe que o opera, dando maior controle tanto dos processos quanto dos equipamentos, permitindo uma maior instrução e direcionamento. A continuidade da melhoria também foi descrita no fluxo de informações, no tratamento de algumas não conformidades e no engajamento da qualidade.

Ademais, observa-se que as certificações e o SGQ são imprescindíveis às empresas, mas, ao longo das entrevistas, foi verificado que os respondentes, no início, atribuíam isso por se tratar de um guia para orientá-los e, no decorrer da conversa, atribuíram essa importância aos benefícios envolvidos, tais como: melhoria da qualidade na relação com os clientes, reputação da corporação, realce na comunicação

interna, aumento de vendas, exigência dos fornecedores e iniciativa da alta direção.

A implementação do SGQ foi vista como um frutífero investimento para os entrevistados, e as empresas, com seu planejamento eficaz, conseguiriam atingir os objetivos esperados. Apesar das diferentes áreas de trabalho dos entrevistados, as respostas foram bem similares, não tendo sido possível afirmar que as amostras observadas e as respostas dadas dependeram da área em que cada um atua. Assim sendo, a cultura organizacional afeta diretamente o êxito da implantação do sistema de qualidade, tendo em vista que a conscientização conjunta da equipe é um fator determinante dentro das empresas para o sucesso do Sistema de Gestão da Qualidade.

CONCLUSÃO

O modelo JD-R expandido utilizado neste estudo, considerando recursos pessoais, mostrou que estes tendem a aumentar o bem-estar e a autoavaliação do indivíduo em relação ao seu trabalho. Além disso, foi apontada a possível inter-relação e correlação dos recursos pessoais e de trabalho, que precisam de futuras investigações.

Ademais, o estudo em questão demonstrou que a satisfação relacionada aos recursos relacionados ao trabalho, tais como autonomia, suporte dos colegas e conteúdo do trabalho tendem a aumentar mais o engajamento com o trabalho por parte dos colaboradores do que os demais recursos relacionados ao trabalho: suporte da supervisão, oportunidades de desenvolvimento e medições de desempenho. Assim sendo, observa-se que o incentivo ao engajamento e integração de colaboradores ao sistema de gestão de qualidade podem ser impactados por fatores do ambiente de trabalho, bem como características de personalidade da equipe e do líder, confirmando o entendimento de que engajamento pode englobar um estado mental profundo.

É imperioso denotar que o sistema de gestão da qualidade envolve processos que exigem muita dedicação e empenho de toda a organização, uma vez que engloba procedimentos muito específicos e técnicos e, ainda, uma austera supervisão e monitoramento para o controle dos processos. O engajamento promove a sensação de pertencimento, diminuindo o desejo de deixar a organização.

As dificuldades na utilização do SGQ e nas certificações observadas nas entrevistas consistem na adaptação e habitualidade nos procedimentos, demandando dedicação e vigor até que se dê um arranque nesse processo e, a longo prazo, essas atividades entrem na rotina e se tornem amplamente integradas pelas equipes da organização. Além disso, é importante o enfoque no envolvimento de toda a organi-

zação na implementação do SGQ, necessidade de liderança, responsabilização e comprometimento dos gestores, bem como uma forte e constante liderança, disposta a dar *feedbacks* e realizar reuniões.

Quanto aos benefícios pontuados nas entrevistas, é fundamental expor a satisfação dos clientes, com redução do número de reclamações, controle organizacional, acesso a novos mercados, melhoria na reputação, estruturação dos processos da empresa, melhor comunicação entre os diversos departamentos e uma visão global de toda a organização. Ademais, observa-se o recrudescimento e aprofundamento do vínculo com os colaboradores, que se tornam cada vez mais focados em suas tarefas, evitando cometer erros e se esforçando para propor soluções, uma vez que entendem que uma falha afeta o trabalho dos colegas e os resultados da organização, tendo entendimento de suas atribuições e funções e como estas estão intrinsecamente vinculadas às restantes funções da empresa.

REFERÊNCIAS

- Ali, G.A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020), "Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs", *Benchmarking: an International Journal*, Vol. 27, No. 4, pp. 1503-1531.
- Andrade, J., Mendes, L., & Lourenço, L. (2017), "Perceived psychological empowerment and total quality management-based quality management systems: an exploratory research", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28, No. 1-2, pp. 76-87.
- Bardin, L. (2011), *Análise de Conteúdo*, ed. rev. e ampl., Edições 70, São Paulo.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014), "Burnout and work engagement: The JD-R approach", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, No. 1, pp. 389-411.
- Bakker, A.B. (2011), "An evidence-based model of work engagement", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20, No. 4, 265-269.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985), *The strategies for taking charge*, Harper & Row, Leaders, New York.
- Borst, R.T., Kruyen, P.M., & Lako, C.J. (2019), "Exploring the job demands-resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 39, No. 3, pp. 372-397.
- Bozionelos, N. (2004), "The big five of personality and work involvement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 1, pp. 69-81.
- Carpinetti, L.C.R. (2012), *Gestão da qualidade*, Atlas, São Paulo.
- Chen, R., Lee, Y.D., & Wang, C.H. (2020), "Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 31, No. 5-6, pp. 451-468.
- Chiarini, A. (2020), "Industry 4.0, quality management and TQM world. A systematic literature review and a proposed agenda for further research", *The TQM Journal*, Vol. 32, No. 4.
- Costa Júnior, P.T., & McCrae, R.R. (2008), *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*, Psychological Assessment Resources, Odessa, Florida.
- Flick, U. (2006), *An Introduction to Qualitative Research*, 3 ed, Editora Sage, Califórnia, EUA.
- Foster, G.L., Kenward, K., Hines, S., & Joshi, M.S. (2017), "The relationship of engagement in improvement practices to outcome measures in large-scale quality improvement initiatives", *American Journal of Medical Quality*, Vol. 32, No. 4, pp. 361-368.
- Gray, D.E. (2012), *Pesquisa no mundo real*, 2. ed., Penso, Porto Alegre.
- He, Z., Wang, W., Zhang, M., Deng, Y., Fu, W., & Chau, K. Y. (2019), "Motivated for continuance? Associations between structural empowerment, role conflict, person-job fit, and satisfaction in Six Sigma programs", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30, sup1, S255-S273.
- Jones, B., Vaux, E., & Olsson-Brown, A. (2019), "How to get started in quality improvement", *BMJ*, Vol. 364.
- Krajcsak, Z. (2018), "Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures: A case study", *Management Decision*, Vol. 56, No. 7, pp. 1467-1484.
- Kahn, W.A. (1992), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.
- Kim, W., Han, S.J., & Park, J. (2019), "Is the role of work engagement essential to employee performance or 'nice to have'?", *Sustainability*, Vol. 11, No. 4, p. 1050.
- Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J.A., & Martínez-Lorente, A.R. (2009), "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited", *Journal of Operations Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 495-511.
- Mayring, P. (1983), *Qualitative Inhaltsanalyse*, 7a ed., Editora Beltz, Weinheim Basel.
- Okon, E.O. (2016), "Business development in Nasarawa State: Effect of poor sanitation and waste management system", *International Journal of Economics, Business and Management Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 36-46.

- Oluwafemi, O. J., & Okon, S.E. (2018), "The nexus between total quality management, job satisfaction and employee work engagement in the food and beverage multinational company in Nigeria", *Organizations and Markets in Emerging Economies*, Vol. 9, No. 2, pp. 251-271.
- Parand, A., Dopson, S., & Vincent, C. (2013), "The role of chief executive officers in a quality improvement initiative: a qualitative study", *BMJ Open*, Vol. 3, No. 1, p. e001731.
- Soares, S.V., Picolli, I.R.A., & Casagrande, J.L. (2018), "Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade", *Administração: ensino e pesquisa*, Vol. 19, No. 2, pp. 308-339.
- Vergara, S.C. (2000), *Projetos e relatórios de pesquisa*, Atlas, São Paulo.
- Yang, C.C. (2020), "The effectiveness analysis of the practices in five quality management stages for SMEs", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 31, No. 9-10, pp. 955-977.

Recebido: 24 out. 2022

Aprovado: 20 nov. 2023

DOI: 10.20985/1980-5160.2023.v18n3.1827

Como citar: Neves, N.G.S., Salles, D.M.R. (2023). As influências do engajamento na percepção de sistemas de gestão da qualidade na indústria de óleo e gás. *Revista S&G* 18, 3. <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1827>