



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

## ARTIGO ORIGINAL

NEVES, Nathália Gomes da Silva<sup>1</sup>, SALLES, Denise Medeiros Ribeiro<sup>2</sup>

NEVES, Nathália Gomes da Silva. SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **As influências do engajamento na percepção de sistemas de gestão da qualidade na indústria de óleo e gás.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 06, Vol. 01, pp. 106-122. Junho de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/engajamento>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/engajamento

## RESUMO

O presente artigo 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*), bem como quais os benefícios de obter tal engajamento e quais são as barreiras enfrentadas. A pesquisa possui caráter qualitativo, e utilizou-se da 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 colaboradores, na adoção de boas práticas e em fatores críticos de sucesso na implementação do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ). Durante a implementação do SGQ, foram relatados alguns desafios com o envolvimento dos colaboradores, necessidade de suporte e *feedbacks* constantes, através de uma comunicação contínua e quanto aos colaboradores, dificuldade de concentração e priorização das atividades, necessidade de formação, de mais mão de obra e resistência às mudanças. No entanto, verificou-se um veemente impacto positivo em todas as organizações entrevistadas, contribuindo para a melhoria interna, aumento da satisfação dos clientes, boa reputação, eficiente relacionamento com fornecedores, maior controle dos processos e produtividade. Espera-se ter contribuído para a elaboração, pelas organizações do setor, de novas abordagens de gestão de pessoas que fortaleçam a relação funcionário-empresa, bem como através do questionário exposto, um mecanismo diagnóstico que pode ser aplicado futuramente pelas organizações.

Palavras-chave: Engajamento, Percepção, Sistemas De Gestão, Liderança.



## 1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista o cenário atual de veementes mudanças apresentadas no mercado competitivo, as empresas estão cada vez mais inseridas em um sistema de adaptação, 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 da estratégia competitiva das organizações de forma contundente.

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 esta tem a capacidade de afetar a vida das organizações e de todos os indivíduos, de maneira positiva. Vale ser ressaltado que a sua conceituação não é o fator mandatório e sim o seu entendimento pelos colaboradores da empresa, independentemente do seu ramo de atuação (ALI,HILMAN,GORONDUSTE, 2020). Com isso, o entendimento da qualidade e da gestão pela qualidade total se torna fulcral e necessário. Dessa maneira, as empresas dão cada vez mais importância à necessidade de garantir aos seus clientes que os produtos e serviços vendidos sejam de qualidade e para tanto, buscam implementar mudanças significativas que o comprovem.

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.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A partir da busca, análise e revisão de artigos de periódicos, websites e livros relacionados aos temas objetos de estudo, objetivou-se resumir os conceitos e informações disponíveis de maneira imparcial e formal, permitindo também a consulta às referências para futuros pesquisadores.

### 2.1 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com o dicionário Michaelis, uma das definições de sistema é definido como inter-relação de unidades, partes etc., 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, processo: “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas”.

Com base nos conceitos mencionados, entende-se que uma organização possui diversos processos que se inter-relacionam em favor de seu principal processo que é a 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.

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 1987, onde a 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.



Ao longo dos anos, revisões foram realizadas nos anos 1994, 2000, 2005, 2008 e 2015, e a partir da versão 2000, os requisitos foram unificados em uma única 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 TQM (*Total Quality Management*, que significa Gestão da Qualidade Total) no que diz respeito à perspectiva abrangente de gestão das organizações e o foco na satisfação do cliente. Para gerenciar esses processos e facilitar a oferta de produtos e serviços com qualidade percebida, as organizações implementam 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 comprovem o atendimento de tais requisitos.

## 2.2 ENGAJAMENTO E O MODELO JD-R

Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel (2014) consideram o entendimento de engajamento através de características individuais apresentadas como 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 sentir um senso de significância, entusiasmo, orgulho e inspiração durante a realização do trabalho; e absorção é definida como 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, conseqüentemente, 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, SANZ-VERGEL, 2014). As demandas de trabalho



estão relacionadas à dedicação de energia do empregado como, por exemplo, 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 com seu trabalho, acarretando tarefas realizadas com grande entusiasmo. O estudo do engajamento no trabalho vem, então, ganhando espaço devido ao potencial 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 constructos de engajamento no trabalho com recursos pessoais e recursos de trabalho nos resultados de empregados, adicionando, assim, recursos pessoais ao seu estudo. Borst, Kruijen e Lako (2019) por sua vez, expandiram a aplicação do modelo JD-R na administração pública, integrando, também, o conceito de psicologia positiva. Como se pode observar, o modelo JD-R vem sendo adaptado por estudiosos a fim de ser avaliado outros constructos, como, por exemplo, o recurso pessoal para considerar realidades específicas de trabalho, como o exemplo mencionado da administração pública.

### **2.3 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)**

O TQM é visto 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 do TQM como mudança organizacional dependerá muito da cultura organizacional. A implementação bem-sucedida do 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 prevalecente for compatível com os valores e premissas básicas propostas pela disciplina de TQM (ALOFAN, CHEN, TAN, 2020).

Andrade, Mendes e Lourenço (2017) acreditam que muito se fala sobre TQM e o envolvimento dos funcionários, porém se dá pouca atenção para os determinantes de nível individual do envolvimento dos funcionários. Assim, o objetivo do trabalho foi analisar as diferenças potenciais na percepção de empoderamento em funcionários sem funções de liderança entre empresas baseadas na TQM e empresas não baseadas na TQM. Foi observado nos resultados que há diferenças estatísticas significativas em algumas dimensões do empoderamento entre os dois grupos de empresas, porém nenhum estudo anterior investigou essa questão. Com isso, esta pesquisa trouxe novos *insights* sobre a estrutura de TQM, especialmente no que diz respeito ao comportamento dos funcionários. Oluwafemi e Okon (2018) se propuseram a investigar a ligação conceitual e empírica entre as práticas de TQM, satisfação no trabalho e engajamento do funcionário. O estudo foi elaborado com 300 participantes, dos quais 190 funcionários de uma empresa multinacional de alimentos e bebidas responderam a um questionário. Analisaram-se a regressão e correlação, e observou uma relação significativa e positiva entre as dimensões das práticas de TQM (liderança e apoio à gestão, participação dos funcionários, treinamento, recompensa e reconhecimento e foco no cliente), satisfação no trabalho e engajamento dos funcionários no trabalho. Notou-se também que a satisfação no trabalho e as práticas de TQM constroem o engajamento do funcionário 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 funcionários (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 do funcionário é fundamental para estimular seu trabalho.





### 3. MÉTODO

O presente artigo, após considerar as definições apresentadas por Vergara (1990) e Gray (2012). É classificado como qualitativo, dada a utilização de instrumentos de captação da realidade de forma aprofundada, a partir de dados restritos. Tendo em vista que a bibliometria é uma técnica que demanda um minucioso levantamento de referências acerca do assunto-objeto de pesquisa, o artigo se atentou para a cobertura, relevância das referências e qualidade (SOARES, PICOLLI, 2018). Levando em conta esse conceito, a presente pesquisa enfocou em trabalhos científicos nas áreas de administração, sistema de gestão de qualidade a partir do uso das palavras-chave expressas no resumo, levando a uma descoberta de artigos mais recentes sobre as temáticas abordadas em bases de dados relevantes. O tratamento dos dados, bem como sua análise, foi realizado por meio da interpretação semântica dos resultados, bem como por meio da análise de conteúdo, na sua forma qualitativa e quantitativa, pela frequência das respostas. Utilizou-se o *software* N-VIVO para auxiliar no tratamento dos dados. É fundamental ressaltar que o *software* foi utilizado tendo em vista suas inúmeras funções, a saber os padrões encontrados através de perguntas específicas, possibilitando a análise de temas emergentes e retirada de interpretações e conclusões baseados em evidência. Em suma, o estudo tem característica predominantemente 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. Gray (2012) afirma que a análise de conteúdo é uma das abordagens mais utilizadas para análise de dados qualitativos, onde inferências são realizadas sobre os dados textuais, sendo identificadas características especiais entre eles (classes ou categorias) de maneira sistematizada e objetiva. A objetividade se dá através da criação de critérios de seleção, estabelecidos antes da análise dos dados. 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, com entrevistas realizadas por videoconferências, em virtude da pandemia de covid- 19 que assola o sistema internacional. As entrevistas foram realizadas com sete sujeitos representativos das lideranças de três diferentes organizações na indústria de óleo e gás – dois gestores de duas empresas e três gestores de uma empresa –, bem como de liderados, com o intuito de verificar os impactos do engajamento na percepção de sistemas de gestão da qualidade (ou integrado). Para a aplicação da pesquisa qualitativa, 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). Buscou-se, através das entrevistas, uma estruturação discursiva específica que auxilie na observação da influência do engajamento de pessoas na percepção de sistemas de gestão organizacionais e seus desdobramentos na consolidação da cultura da qualidade. Essa estruturação é formada 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). Acoplado o *software* com uma meticulosa análise conceitual, pretende-se observar a implementação do Sistema de gestão de qualidade em empresas de óleo e gás, levando em conta as categorias norteadoras do estudo.

### 3.1 ROTEIRO DA ENTREVISTA TRADUZIDO – GRUPO LÍDERES. RESPONDENTE: GESTOR 6

1. Como você percebe o grau de energia da sua equipe ao desenvolver tarefas relacionadas ao SGQ? **Resposta:** Por muitas vezes, demorávamos muito tempo a começar porque não era claro, como e porque precisamos fazer. Mas assim que começamos, sabíamos o que devia ser feito, tornando tudo mais simples.
2. E como é o tempo que a equipe dedica ao SGQ durante suas atividades? **Resposta:** Comparando tempo principal atividade e QMS: Durante o tempo de implementação, mas tempo é dedicado. Quando vira parte da rotina, faz sentido cada atividade. Entende-se o processo e as necessidades, vai ficando natural, é internalizado, o tempo torna-se adequado.





3. Você acha que sua equipe fica concentrada ao desempenhar tarefas relacionadas ao SGQ? **Resposta:** Semana passada, conversei com a equipe, discutimos que agora que temos documentos, precisamos mudar nossa cultura, para fazer o que tem que ser feito. Não é algo natural. Eles são uma equipe mais operacional, precisamos aprofundar mais entendimento de qualidade.
4. Como você avalia a disponibilização de recursos x volume de demandas da equipe para a realização de trabalhos relacionados ao SGQ? **Resposta:** Penso que ter uma pessoa dedicada é fundamental. Se essa pessoa está funcionando, há equilíbrio entre recursos e demanda. Por isso, é tão importante ter uma pessoa focada nessa área para influenciar o restante.
5. Em quais situações você percebe encorajar a equipe para enfrentar desafios relacionados ao SGQ? **Resposta:** Eu sempre faço isso. Começo as reuniões matinais com esse tópico. Gerentes e coordenadores passam tempo fazendo revisão, avaliando se tivemos progressão. Também tomamos ações visuais e uma ativa participação nas atividades.
6. De forma você percebe que incentiva a cooperação entre os membros da sua equipe de forma a promover o foco no cliente e o atendimento de requisitos aplicáveis? **Resposta:** Cada manhã, começamos as reuniões focando no que deve ser feito, como um trabalho de equipe. De dez a quinze minutos, discutimos se todos entenderam as tarefas.
7. Quais emoções, valores e aspectos éticos foram transformados na sua equipe através da sua atuação como líder? **Resposta:** Focamos na qualidade do produto, na solução de problemas. Sei que QMS não é perfeito, mas temos implementado reuniões diárias, tentando apoiar. Se ficamos atrás, temos que discutir e ver como melhorar, sempre tendo em mente as emoções de confiança, enfoque.
8. De que forma você identifica na equipe, a melhoria contínua no SGQ? **Resposta:** Na área de manufatura, estou a nove anos e meio, em uma das fábricas só tínhamos três máquinas e agora temos treze máquinas. O que é curioso é que eles tinham as três máquinas, mas não as usavam.



9. Qual sua percepção de mudança na performance do SGQ após a implementação da API Spec Q1 e/ou Q2? **Resposta:** Na implementação, os requisitos das certificações são semelhantes. A diferença é que, após a auditoria, pude ver como isso é importante. O nível de detalhes é mais elevado com o API. Temos de compreender que tipo de normas usamos, porque usamos, não podemos dizer somente que temos.
10. Quais impactos você percebe no desempenho da equipe após implementação do SGQ de acordo com a API Spec Q1 e/ou Q2? **Resposta:** Na verdade, tenho quase a certeza de que os resultados são ajustes, melhorias quanto a fornecedores críticos, indicadores. Não tivemos só melhor desempenho da equipe, mas também se tornou mais claro para todos o que fazer, porque é que fazemos. É importante ter consultores como a Global. Dois anos atrás, eu comecei sozinho com algum conhecimento que eu tinha, mas é necessário documentar mais, ter uma outra empresa de consultoria que tenha experiência, amplo conhecimento dessa área específica. Olhando para atrás, eu nunca teria conseguido, porque requer muita técnica.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

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 a necessidade de entusiasmo, foco para começar e depois a 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 a rotina. Focado no nível de gestão em hospitais, Foster (2017) aborda que os esforços para engajar e propiciar



colaboradores dedicados relaciona-se com a melhoria dos resultados, como o gestor também pontuou. Dessa forma, a melhoria no desempenho tem um claro impacto e, ao longo do tempo, torna-se um ciclo positivo de cooperação e incentivo mútuo. Através de uma comunicação constante, através de reuniões matinais, líderes e colaboradores compartilham experiências, dúvidas e passam a cooperar. Jones, Vaux, 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 incorporado técnicas de encorajamento da liderança para enfrentar desafios (JONES, VAUX, OLSSON-BROWN, 2019).

#### **4.2 O ENGAJAMENTO SEGUNDO O MODELO JD-R. CATEGORIAS: ABSORÇÃO, RECURSOS E DEMANDAS DE TRABALHO**

Tendo em vista que a análise qualitativa baseia-se 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 entrevistados ressaltaram que apresentam dificuldade em concentração no SGQ. Essa 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 às suas vontades prejudicam a concentração. Dessa forma, a dificuldade de concentração narrada está diretamente relacionada a priorização de outras demandas para além do sistema de gestão de qualidade, este, ao demandar mais foco em sua realização, faz com que os entrevistados adiem sua elaboração, deixando constantemente para segundo plano. Levando em conta esses dados, torna-se fundamental que, em futuras certificações, as empresas criem estratégias que integrem melhor os funcionários. Através 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, o estímulo à consolidação do aprendizado influenciam na implementação do TQM.

Ademais, pode partir da própria liderança instrumentos que permitam um engajamento mais efetivo, um tempo dedicado a essas atividades, ao invés de serem vistas como atribuições residuais, o que poderia ocorrer com um maior número de funcionários contratados, reduzindo a diversidade de atribuições, “desafogando” assim o gargalo estabelecido. No caso em tela, percebe-se que a elevada carga de trabalho, a dificuldade de enfoque naquela atividade específica pode gerar um esgotamento emocional e conseqüentemente, um menor rendimento profissional. Por outro lado, quando os funcionários se sentem motivados pelos gestores, ou seja, vivenciam um veemente apoio social de confiança mútua, 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 através de mecanismos de comunicação constante, cobrança e suporte por parte da liderança e da equipe de forma mais ampla. Os autores Parand, Dopson e Vincent 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, constantes reuniões.

### **4.3 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 respostas variaram dentro do conjunto amostral.

O ambiente de trabalho e a possibilidade de o funcionário expressar suas opiniões com uma escuta ativa de seu gestor influencia conseqüentemente, o



comprometimento e dedicação desse indivíduo em suas tarefas profissionais (KAHN,1990,1992). Os autores Andrade, Mendes e Lourenço demonstram que as práticas de treinamento e empoderamento dos funcionários 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 aplicáveis, é fundamental o vigor dos colaboradores, possibilitando que indivíduos com diferentes funções na organização contribuam para os resultados, fazendo com que os processos permaneçam em harmonia. Uma dificuldade exposta nas entrevistas foi a consolidação de uma cultura da qualidade, bem com a consciência de que conduzir processos de mudança. 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.

#### **4.4 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 quanto à aplicação da gestão de qualidade. Segundo Oluwafemi, Okon (2018) o empenho do líder é fundamental ao processo de gestão dos funcionários, uma vez que a sua contribuição pode provocar uma mudança significativa no local de trabalho. Concomitantemente, o envolvimento dos empregados é imprescindível para as operações diárias da organização, haja vista vez que a participação dos empregados traz auto-confiança aos outros, 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, melhorias do sistema, gerando um sentimento de confiança e garra para que toda a organização trabalhe em função desse objetivo. Esse encorajamento deve ser constante, não somente na véspera das auditorias, com mudanças abruptas, pouca escuta dos colaboradores tendo em vista que a adoção de um programa de gestão da qualidade total impacta não só os resultados organizacionais, mas também o comportamento de trabalho dos empregados.



A dificuldade de engajamento, desempenho e gasto de muito esforço para a realização de atividades da gestão de qualidade é pertinente de ser investigada, uma vez que está relacionada à hierarquia adotada na empresa, em que nem todos os setores têm definido líderes, onde 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 dos líderes pelos entrevistados foram bem reduzidos frente aos aspectos positivos de aprendizado e consistem em pressão, micro gerenciamento e pouco encorajamento. Os respondentes, de forma ampla, ressaltaram que os comportamentos dos líderes geram resiliência, maior comprometimento e confiança. Além disso, 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 funcionários, expondo o papel fundamental que a liderança exerce nesse âmbito. De acordo com Carpinetti (2012), os gestores devem assumir o compromisso e responsabilidade por definir a política e objetivos da qualidade, bem como a análise crítica para melhoria contínua do sistema. Sendo assim, o gestor só conseguirá ter a capacidade de influenciar seus colaboradores para incorporar à cultura organizacional, o foco no cliente e melhoria contínua do SGQ, por meio da capacitação e presença constante, bem como métodos de trabalho adequados. Parand, Dopson e Vincent (2013) demonstram que os gestores reconhecem seus papéis, identificando cinco dimensões: motivando a equipe, incorporando elementos do programa, fornecendo recursos, acompanhando os progressos e se comprometendo. 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 (PARAND, DOPSON, VINCENT, 2013). O *feedback* da direção nas reuniões é destacado como uma poderosa influência no envolvimento e responsabilização da equipe, haja 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 em si e o controle dos progressos e desafios.

A implementação do SGQ foi vista como um frutífero investimento para os entrevistados, e com seu planejamento eficaz, as empresas conseguem atingir os objetivos esperados. Apesar das diferentes áreas de trabalho dos entrevistados, as respostas foram bem similares, não dando para afirmar que as amostras observadas e respostas dependeram da área em que cada um atua. Assim sendo, a cultura organizacional afetou diretamente no êxito da implantação do sistema de qualidade, haja vista que a conscientização conjunta da equipe é um fator determinante dentro das empresas.

## 5. CONCLUSÕES

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

O estudo em questão mostrou que a satisfação relacionada aos recursos autonomia, suporte dos colegas e conteúdo do trabalho tende a aumentar o engajamento por parte dos colaboradores de modo mais significativo do que com recursos suporte da supervisão, oportunidades de desenvolvimento e medições de desempenho. Em contrapartida, o engajamento contou com a contribuição de características de personalidade, além de fatores ambientais, confirmando o entendimento de que engajamento é 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 as organizações.



As dificuldades na utilização do SGQ e nas certificações narradas pelas entrevistas consistem na adaptação e habitualidade nos procedimentos, demandando dedicação e vigor até que em longo prazo, essas atividades entrem na rotina e se tornem integradas pelas equipes da organização. Além disso, é importante o enfoque no envolvimento de toda a organização no SGQ, e na liderança 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, redução do número de reclamações, controle organizacional, acesso à novos mercados, melhoria na reputação, estruturação dos processos, melhor comunicação entre os diversos departamentos e uma visão global da organização. Ademais, observa-se o recrudescimento do vínculo com os colaboradores, que se tornam cada vez mais focados em suas tarefas, se esforçando para propor soluções, uma vez que entendem que uma falha afeta os resultados da empresa, tendo entendimento de suas atribuições e funções e como estas estão intrinsecamente vinculadas com as restantes funções da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALI, G. A.; HILMAN, H.; GORONDUSTE, A. H. Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs. **Benchmarking**, v. 27, n. 4, p. 1503-1531, 2020.

ANDRADE, José; MENDES, Luís; LOURENÇO, Luís. Perceived psychological empowerment and total quality management-based quality management systems: an exploratory research. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 28, n. 1-2, p. 76-87, 2017.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014.

BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.

BORST, R.T.; KRUYEN, P.M; LAKO, C.J., Exploring the Job Demands– Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective, **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 3, p. 372-397, 2019.



CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro . **Gestão da qualidade: Conceitos e Técnicas** . EDa Atlas SA, 2012.

CHEN, R.; LEE, Y. D.; WANG, C. H. Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 31, n. 5-6, p. 451-468, 2020.

CHIARINI, A. Industry 4.0, quality management and TQM world. A systematic literature review and a proposed agenda for further research. **TQM Journal**, v. 31, n. 4, p. 603-616, 2020.

FOSTER, G. L. et al. The relationship of engagement in improvement practices to outcome measures in large-scale quality improvement initiatives. **American Journal of Medical Quality**, v. 32, n. 4, p. 361-368, 2017.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**, Editora Penso, 2ª Edição, 2012.

HE, Zhen et al. Motivated for continuance? Associations between structural empowerment, role conflict, person-job fit, and satisfaction in Six Sigma programs. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 30, n. sup1, p. S255-S273, 2019.

JONES, Bryan; VAUX, Emma; OLSSON-BROWN, Anna. How to get started in quality improvement. **Bmj**, v. 364, 2019.

KRAJCSAK, Z. Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures: A case study. **Management Decision**, 2018.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAHN, W. To be fully there: Psychological presence at work. **Human relations**, v. 45, n. 4, p. 321-349, 1992.

KIM, W; HAN, S. J; PARK, J. Is the role of work engagement essential to employee performance or 'nice to have'?. **Sustainability**, v. 11, n. 4, p. 1050, 2019.

MARTÍNEZ-COSTA, M.; CHOI, T.Y.; MARTINEZ, J.A.; MARTÍNEZ-COSTA, M., ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM. The performance debate revisited", **Journal of Operations Management**, v. 27, v. 6, p. 495-511, 2009.

OKON, E.O, Business development in Nasarawa State: Effect of poor sanitation and waste management system. **International Journal of Economics, Business and Management Studies**, v. 3 , n.1, p. 36-46, 2016.



OLUWAFEMI, O J.; OKON, S, E. 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**, v. 9, n. 2, p. 251-271, 2018.

PARAND, A; DOPSON, S; VINCENT, C. The role of chief executive officers in a quality improvement initiative: a qualitative study. **BMJ open**, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2013.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, Editora Atlas, 3ª Edição, 2000.

YANG, C. C. The effectiveness analysis of the practices in five quality management stages for SMEs. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 31, n. 9-10, p. 955-977, 2020.

Enviado: 11 de maio, 2023.

Aprovado: 29 de maio, 2023.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Sistemas de Gestão, Pós-graduada em QSMS, Administradora. ORCID: 0009-0005-6012-726X.

<sup>2</sup> Orientadora. ORCID: 0000-0001-8378-7117.