
Quality Management System adaptation process in a crisis situation: An assessment from a Change Management perspective

Avaliação do processo de adaptação das atividades do Sistema de Gestão da Qualidade em situação de crise sob o aspecto de Gestão de Mudanças

Received: 2023-02-10 | Accepted: 2023-03-20 | Published: 2023-03-31

Fabíola Lopes Caetano Machado

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7696-9560>

Instituto René Rachou, Brasil

E-mail: fabiola.machado@fiocruz.br

Márcia de Oliveira Siqueira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4827-4134>

Instituto René Rachou, Brasil

E-mail: marcia.siqueira@fiocruz.br

Paulo Soares Figueiredo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4112-9682>

Universidade Federal da Bahia, Brasil

E-mail: paulo_s_figueiredo@hotmail.com

Xisto Lucas Travassos Junior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5022-7375>

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

E-mail: lucas.travassos@ufsc.br

ABSTRACT

The upholding of a Quality Management System (QMS) during situations requiring emergency changes is challenging for organizations. Change management may help ensure these changes are carried out in ways that, while achieving their objectives, promote the appropriate improvements in each context. In a QMS, according to ISO IEC 17025:2017, the change and improvement promoting sources are well-established and their actions occur in a planned manner. But what happens when the working conditions change abruptly, putting at risk the quality of the organization's core activity? In order to answer this question the internal audit process was chosen as a example for the changes induced by the COVID-19 health emergency. The process of turning the annual internal audit from an in-person activity into the remote modality was evaluated. The ADKAR change management model was applied to assess motivational and perceptual aspects among participants of the 2020 and the 2021 remote audits. The conclusion was that Change Management adoption may assist processes improvement when risk assessment does not have enough data to conduct an accurate analysis.

Keywords: Change Management; Quality Management System; COVID-19; ADKAR model

RESUMO

A manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em situações que exigem mudanças emergenciais é um desafio para as organizações. A Gestão de Mudanças pode auxiliar para que essas mudanças ocorram de forma a alcançar os objetivos e promover a melhoria adequada para cada contexto. Em um sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO IEC 17025:2017 os processos de mudanças e melhoria contínua ocorrem de forma planejada. Mas o que acontece quando as condições de trabalho mudam abruptamente colocando em risco a qualidade da atividade fim de uma organização? Para tentar responder a esta questão,

estudou-se o processo de mudança de auditoria interna anual presencial para a modalidade não presencial como exemplo de mudança provocada pelo contexto da emergência sanitária da COVID-19. Avaliaram-se os aspectos de motivação e percepção das pessoas que participaram de auditorias internas remotas nos anos de 2020 e 2021 aplicando o modelo de gestão de mudanças ADKAR. Concluiu-se que a adoção de Gestão de Mudanças pode auxiliar nos processos de melhoria quando o levantamento de riscos não possui dados suficientes para uma análise precisa.

Palavras-chave: Gestão de mudanças; Sistemas de Gestão da Qualidade; COVID-19; Modelo ADKAR.

INTRODUÇÃO

A crise sanitária provocada pela pandemia do Coronavírus (COVID-19) causada pelo vírus SARS-COV-2 provocou mudanças emergenciais e disruptivas nos processos de trabalho. Locais de trabalho com contato físico, de pessoa a pessoa, ventilação inadequada, áreas de alimentação comum, acomodações de trabalho compartilhado e viagens foram mais propensos a relatar surtos de COVID-19. A OMS (Organização Mundial de Saúde) e a OIT (Organização Internacional do Trabalho) recomendaram medidas preventivas da COVID-19, tais como: diretrizes de trabalho remoto, restrição da entrada de trabalhadores chave no local de trabalho, distanciamento físico, triagem de rotina, isolamento de pessoas infectadas, rastreamento de contatos e quarentena de contatos, desinfecção regular do local de trabalho (especialmente de superfícies de alto contato), higiene das mãos, monitoramento ambiental e uso apropriado de equipamento de proteção pessoal (WHO, 2012). Organizações de todo o mundo enfrentaram desafios ao adaptar seus processos de trabalho para o enfrentamento da crise sanitária e garantir sustentabilidade e qualidade nos seus serviços, principalmente nas unidades de saúde (AHMED et al., 2021; GONZÁLEZ BRAVO et al., 2022; KOSIERADZKA; SMAGOWICZ; SZWED, 2022; PRAGER; RHOADS; MARTÍNEZ, 2022).

Instituições de pesquisa em saúde no mundo todo tiveram suas atividades reduzidas no período da pandemia com exceção daquelas relacionadas à COVID-19, as quais apresentaram aumento (YANOW; GOOD, 2020). Para manter distanciamento social, os trabalhadores, quando possível, adotaram o sistema de rodízio e o trabalho remoto. Estas novas relações de trabalho impactaram as atividades rotineiras das instituições habituadas ao regime presencial.

De acordo com os autores Torres et al. (TORRES; RODRÍGUEZ; GUTIÉRREZ, 2022), os artigos mais citados relacionados à pandemia relataram o efeito da emergência sanitária na sociedade nas áreas de economia, cadeia de suprimento, turismo, saúde ocupacional (profissionais de saúde), políticas públicas e seus efeitos socioeconômicos. Neste estudo bibliométrico não foi abordado sobre como os empreendimentos adaptaram seus processos de trabalho para o enfrentamento da pandemia. Uma pesquisa realizada na plataforma *WEB OF SCIENCE* com a “string”: *COVID AND quality AND ("change management" OR "change process")* retornou

somente 24 artigos. Dentre eles somente cinco estão relacionados ao tema proposto, mas em áreas e abordagens diferentes (LATEEF et al., 2020; SINGH et al., 2021). Há, portanto, poucas pesquisas relacionadas ao aspecto da Gestão de Mudanças nos processos de trabalhos relacionados à gestão da qualidade. A seguinte questão permanece: o que acontece quando as condições de trabalho mudam abruptamente colocando em risco a qualidade da atividade fim de uma organização? Nenhum dos cinco artigos mencionados fez uma análise do contexto de mudança em tempos de crise em processos que podem afetar a gestão da qualidade de uma organização, demonstrando a relevância e o ineditismo do trabalho aqui proposto.

O objetivo deste artigo é verificar se a gestão de mudanças, mesmo que de forma não planejada, pode ajudar na manutenção da qualidade dos serviços e resultados de uma organização com Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implantado.

Inicia-se este trabalho estabelecendo uma relação entre Gestão de Mudanças e o SGQ. Em seguida, os conceitos sobre mudanças planejadas e emergenciais são levantados, assim como os modelos mais relevantes, levando a escolha do modelo adotado neste estudo. Logo depois, o objeto de estudo e o efeito do contexto externo da pandemia sobre o SGQ é descrito. Na seção posterior é apresentada a avaliação do processo de mudança da auditoria interna presencial para remota utilizando o Modelo ADKAR e a análise dos resultados dos questionários é discutida.

REVISÃO DA LITERATURA

Sistema de Gestão da Qualidade e Processos de Mudança

A importância da implementação de SGQ em instituições de pesquisa e universidades é bem conhecida e difundida (DE SOUZA et al., 2012); (PRESOT et al., 2014). A norma ISO IEC 17025 – Requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração se aplica a qualquer organização que realize atividades laboratoriais independentemente da quantidade de pessoal.

A manutenção de SGQ segundo a ISO IEC 17025 requer uma constante medida de desempenho através de atividades como as auditorias internas e externas. Desta forma, é possível avaliar se todos os métodos e controles estão bem estabelecidos e identificar melhorias nos processos de trabalho.

Além disso, segundo a norma ISO IEC 17025:2017, o laboratório deve considerar os riscos e oportunidades associados com as atividades de laboratório. Uma vez identificados estes riscos, um plano de ação pode ser delineado para promover mudanças a fim de prevenir ou reduzir impactos indesejáveis e possíveis falhas nas atividades do laboratório. Um evento sem precedências foi vivido por várias instituições durante o início da pandemia por COVID-19 e

mudanças tiveram que ser implementadas durante a crise sanitária. Uma nova abordagem deve ser tomada para este tipo de mudança emergencial e exige uma interação e engajamento maior dos envolvidos (CHOFLET; PACKARD; STASHOWER, 2021). Este processo pode ser avaliado e melhorado através dos conceitos de Gestão de Mudanças.

Gestão de Mudanças

Estudos sobre os processos de mudança remontam desde os anos 1950 dentro da área de Desenvolvimento Organizacional quando a teoria de Lewis foi apresentada (LIVNE-TARANDACH; BARTUNEK, 2009). Gestão de Mudanças é uma metodologia para a preparação e o planejamento para que as mudanças sejam bem sucedidas e vem sendo cada vez mais adotada diante do entendimento comum de que as pessoas são peças fundamentais para o sucesso e melhoria contínua de uma organização. Os indivíduos da organização independente de sua posição na cadeia de processos deixam de ser receptores para se tornarem atores da mudança. O processo da mudança pode ser induzido de forma planejada visando atingir um objetivo estratégico ou ter sido provocado por uma situação externa emergente. Neste artigo serão usados os conceitos de mudança planejada e mudança emergente, propostos por Cunha & Rego (CUNHA; REGO, 2002), com as seguintes definições:

- **Mudança Planejada:** É o processo de mudança organizacional planejado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B mais favorável e estratégico. Esta perspectiva sugere que a gestão da mudança seja conduzida de cima para baixo, ou seja, parte da alta direção a motivação para a mudança geralmente sendo direcionada por um planejamento estratégico. No contexto de um SGQ, este processo de mudança é evidenciado durante uma análise de gestão de riscos ou uma reunião de análise crítica pela Direção onde oportunidades de melhorias são levantadas e ações para sua implementação são planejadas.
- **Mudança Emergente:** É o processo complexo e emergente cujos contornos vão se delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada. A mudança emergente costuma se originar nos processos e tem natureza contínua e imprevisível (LIVNE-TARANDACH; BARTUNEK, 2009). Essa categoria de mudança é bem exemplificada em um SGQ quando uma não conformidade é detectada e há uma necessidade de mudanças para que a causa da anomalia seja eliminada ou controlada.

Os autores Livne-Tarandach e Bartunek (LIVNE-TARANDACH; BARTUNEK, 2009) sugerem que os dois processos de mudanças (planejada e emergente) sejam abordadas de maneira integrativa e temporal. Assim, o método ideal de Gestão de Mudanças deve considerar o contexto

interno e externo de forma a conduzir o processo de mudança adequado aos objetivos da organização.

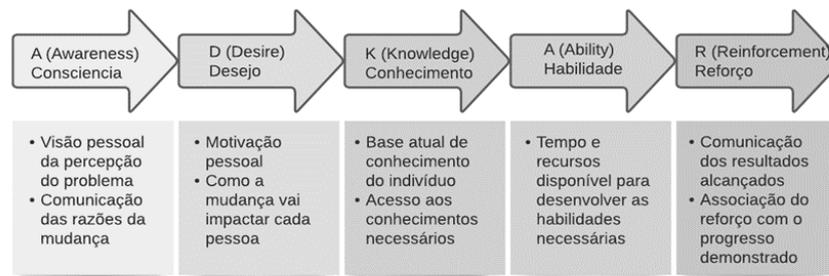
Modelos para Gestão de Mudanças

Muitas abordagens e métodos têm sido sugeridos para gerenciar mudanças. Entre as organizações onde ocorrem os processos de mudança existem uma variação significativa em suas estruturas, sistemas, estratégias e recursos humanos (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). Dos modelos de Gestão de Mudanças mais citados na literatura, segundo Bhattacharyya (DIPAK KUMAR; BHATTACHARYYA, 2020), destacam-se três:

- 1) Modelo de Lewis (LEWIN, 1947): proposto por Kurt Lewis nos anos 40 é um modelo estrutural muito popular que faz analogia à mudança no formato de um cubo de gelo. Para mudar o formato de um cubo de gelo para um cone é necessário descongelar, mudar a forma e recongelar. Fazendo analogia para os processos de mudanças, Lewis propõe 3 fases: na primeira fase, descongelar, são levantadas as forças resistentes das mudanças organizacionais e soluções para superá-las; na segunda fase, o processo de transição, o modelo a ser seguido será estabelecido para orientar as novas atitudes e comportamentos de trabalho; na terceira fase, congelamento, devem-se adotar os métodos para garantir a consolidação e o fortalecimento dos novos padrões de comportamento. Os fatores que provocam as mudanças e as forças destinadas a manter a estabilidade são definidas, respectivamente, de forças "motivadoras" e "limitadoras". Se essas forças forem iguais, a organização permanece estável. O modelo proposto por Lewis tem foco em liderança e tende a não considerar que os fatores externos possuem forte influência no processo de mudança (LIVNE-TARANDACH; BARTUNEK, 2009). Os modelos que surgiram depois contemplam estas 3 fases e sugerem ferramentas para o sucesso do processo de mudança.
- 2) O Modelo de oito passos de Kotter (KOTTER, 2007) : tem como característica uma abordagem linear, numa sequência de passos de fácil entendimento. O modelo enumera 8 fatores críticos a serem trabalhados pela organização afim de gerar a mudanças no sentido de alcançar a eficácia no processo de desenvolvimento institucional. O Modelo de Kotter contempla as 3 fases de Lewis e os dois modelos possuem uma clara percepção de que a organização deve estar preparada para que ocorra o processo de mudança, reduzindo assim a resistência à alterações. Porém o Modelo de Lewis não detalha o processo de mudança como é descrito no Modelo de Kotter. Para o Modelo Kotter, a alta administração está recebendo mais foco para iniciar a mudança organizacional, ao invés dos funcionários e dos indivíduos.

3) Modelo ADKAR (HIATT, 2006), ou seja, Consciência, Desejo, Conhecimento, Habilidade e Reforço: enfatiza o espírito de equipe para cada etapa do processo e é muito utilizado nos processos de transformações tecnológicas. A Figura 1 ilustra quais os fatores de cada elemento do método que influenciam no sucesso da mudança.

Figura 1: Fatores que influenciam cada elemento do modelo ADKAR



Fonte: MACHADO. L. C. Fabíola, 2023.

O Modelo de ADKAR tem sido muito difundido por ser uma metodologia simples e que pode ser usada para fazer um diagnóstico da gestão de mudança nas organizações. Um exemplo da adoção do modelo como diagnóstico foi apresentado por Veiga (DA VEIGA, 2018) que propôs um questionário para diagnosticar a mudança cultural no processo de segurança da informação combinando o modelo ADKAR com questionário ISCA (*Information Security Culture Assessment*). A versatilidade e a praticidade demonstradas foram os motivos que levaram a escolha deste modelo na avaliação do processo de mudança estudado neste artigo.

Processos de Mudanças em Organizações em contexto de crise

Organizações de todo o mundo tiveram que adaptar seus processos de trabalhos de forma emergencial em decorrência à crise sanitária provocada pela COVID-19. Impacto maior foi observado em instituições de saúde como hospitais e postos de saúde. Em diversos artigos foi possível identificar estratégias de mudanças adotadas para melhoria de seus processos que, de alguma forma, se relacionam com a Gestão de Mudanças. No Hospital Geral de Singapura, por exemplo, a estratégia de combinar simulação “in loco” com a ferramenta FMEA (Análise de Modos de Falhas e seus Efeitos) para gestão dos riscos associados às mudanças de aumento de volume de pacientes e necessidade de recursos humanos e materiais foi usada para treinar a equipe de profissionais de saúde (LATEEF et al., 2020). O Hospital Central Hospitalar dos EUA criou um grupo interdisciplinar para a melhoria da completude de um importante formulário para otimizar o atendimento ao paciente no período da pandemia, no qual as pessoas estavam impossibilitadas de acompanhar seus parentes. A estratégia utilizada para aumentar a taxa de completude do formulário foi o “design” focado na pessoa e na Gestão de Mudanças (SINGH et

al., 2021). Outro aspecto trabalhado foi o engajamento das pessoas envolvidas nos processos de trabalho e mudanças em um contexto de emergência. Para entender o papel dos recursos humanos no Modelo Demanda/Recursos no trabalho foram constatados a relação entre autonomia e comportamento organizacional das enfermeiras que cuidaram de pacientes de COVID-19 no Hospital Wuhan Jinyintan da China, influenciadas pelos efeitos sequenciais do otimismo e do engajamento no trabalho (ZHANG et al., 2020). Ainda no campo da saúde, uma plataforma digital voltada para divulgação e consulta de inovações criadas por pacientes e avaliadas por um grupo técnico, ilustra as iniciativas para propostas de mudanças que podem ser apoiadas por formatos organizacionais centralizados e descentralizados ou mesmo modelos híbridos, nos quais algumas ações são centralizadas enquanto outras não (OLIVEIRA, 2012).

Os quatros artigos citados acima não estudaram o processo de mudança no contexto de pandemia sob o aspecto da gestão da qualidade. Esta abordagem aparece no artigo do campo educacional sobre o uso de sistemas para educação remota durante a pandemia. Visando estudar a adesão dos alunos a estes sistemas, Althunibat, Almaiah e Altarawneh criaram um modelo relacionando o contexto interno da organização educacional (levando em consideração a estrutura, política, apoio da alta direção e Gestão de Mudanças) e fatores de qualidade dos sistema de educação remota (ALTHUNIBAT; ALMAIAH; ALTARAWNEH, 2021).

MÉTODO

Ao realizar um diagnóstico da implementação de um processo novo, sob aspecto da Gestão de Mudanças, é possível levantar pontos de melhoria nos processos de mudança. O Modelo ADKAR proposto por Jeff Hiatt (HIATT, 2006), possui um formato de questionário com elementos semiquantitativos e questões abertas, permitindo que esse diagnóstico seja realizado em um evento de mudança já realizada sob a visão dos participantes afetados pela mudança e compará-los com a visão dos promotores da mudança. Os outros dois modelos de gestão de mudança citados acima são utilizados para situações de mudança em andamento.

Para avaliar o processo de implantação e realização de auditoria interna remotas nos anos de 2020 e 2021 foi realizado um Estudo de Caso exploratório permitindo assim um diagnóstico utilizando o Modelo ADKAR (HIATT, 2006). A coleta de dados foi realizada com aplicação de um questionário elaborado a partir do modelo ADKAR com questões semi-estruturadas. A estrutura e conteúdo do questionário foi discutida em reunião com os promotores da mudança a partir de um teste que foi enviado para um integrante da equipe SQBA, que não participou da elaboração do questionário. As devidas alterações foram realizadas e a versão aplicada do questionário se encontra em anexo. O questionário foi dividido por sessões correspondentes a cada fator do modelo ADKAR. Os participantes após responderem as questões abertas sobre o fator avaliado atribuíram uma nota de 1 a 5. O questionário foi disponibilizado para preenchimento através de um link do GoogleForms. Foram convidados para o preenchimento

deste questionário todos os auditores e auditados levantados pelos registros das 37 auditorias internas realizadas remotamente nos anos 2020 e 2021. Entre eles 10 atuaram como auditores, 17 como auditores em algumas auditorias e auditados em outras auditorias e 25 atuaram como auditados, totalizando 52 convites enviados por email. Foram recebidas 18 respostas, correspondendo a 35% dos envolvidos. Destas respostas, 1 foi respondida por um auditor, 12 por pessoas que atuaram como auditor e auditado e 5 por auditado. Por se tratar de um estudo exploratório não foi estabelecido um número mínimo de respostas, porém foi estabelecido uma meta de 30% de retorno.

Os resultados das notas do Modelo ADKAR atribuídos pelos grupos de auditados e auditores foram comparados com as notas atribuídas pela equipe do SQBA. As declarações foram também avaliadas para se ter melhor análise e comparação da percepção dos envolvidos sobre o processo de mudança em relação à percepção dos promotores da mudança.

Como o questionário foi aplicado um ano após o evento estudado, uma outra fonte de informação foi usada. Para avaliação e melhoria contínua do processo de auditorias internas, após a realização de cada auditoria, os auditados são convidados a avaliarem os auditores e são livres para registrar qualquer observação. Os *feedbacks* das auditorias internas remotas realizadas em 2020 e 2021 foram analisados para comparar e talvez complementar as declarações analisadas pelo questionário aplicado em 2022.

RESULTADOS

Para a avaliação do processo de mudança, a descrição da instituição objeto do estudo de caso em contexto de crise sanitária provocada pela COVID-19 é feita na primeira subseção. Na seção seguinte são discutidas as percepções dos envolvidos na mudança de realizar auditorias internas remotas para cada fator do Modelo ADKAR.

Efeito da pandemia nos processos de Gestão da Qualidade do Instituto René Rachou

A Fiocruz foi estabelecida no Rio de Janeiro no início do século XX e atualmente conta com várias unidades regionais, incluindo o Instituto René Rachou (IRR/ Fiocruz) em Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. O IRR/Fiocruz é uma instituição de referência em pesquisa em saúde pública, com 14 laboratórios dedicados à pesquisa de doenças tropicais como Chagas, Leishmanioses, Esquistossomose e parasitas intestinais (PRESOT et al., 2014).

O Serviço de Gestão da Qualidade e Ambiente – SQBA do IRR, tem a responsabilidade de assegurar a implementação e manutenção do SGQ e do Programa de Biossegurança e Ambiente, de acordo com os requisitos normativos e regulamentos aplicáveis adequados ao escopo de atuação de cada área do IRR.

No IRR, a partir do Plano de Contingência da Fiocruz (sede) publicado em 2020, foi elaborado o Plano de Contingência da Fiocruz Minas, apresentando as regras para o trabalho neste

período. Foram estabelecidas regras para afastamento e testagem dos colaboradores com sintomas, trabalhadores e estudantes com mais de 60 anos de idade, grávidas e portadores de doenças crônicas trabalharam remotamente, os serviços essenciais foram mantidos, os estudantes, pós doutores, bolsistas de apoio aos laboratórios tiveram que trabalhar a partir de plano de trabalho definido com os seus orientadores/supervisores e, sempre que possível, remotamente. As atividades da gestão foram realizadas no formato de rodízio, foram estabelecidas regras de utilização dos espaços de convivência, e as reuniões foram feitas, preferencialmente, por vias remotas

Com base nas definições do Plano do IRR, o Serviço de Gestão da Qualidade – SQBA reestruturou suas atividades tendo em vista sua missão na Instituição. Foram necessárias mudanças imediatas para continuar atendendo a Fiocruz Minas nos requisitos da qualidade, biossegurança e ambiente.

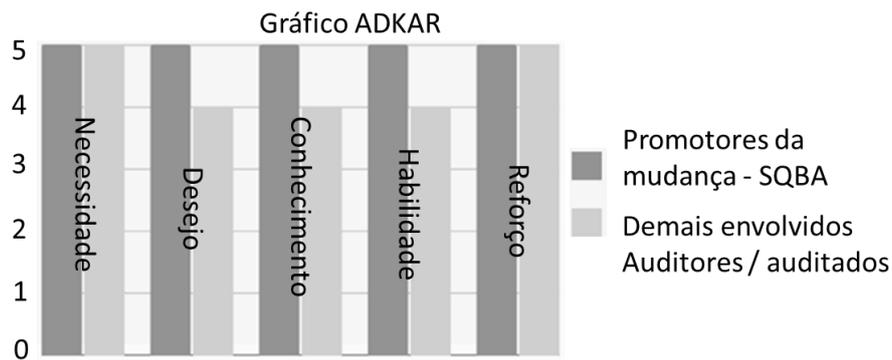
As auditorias internas de qualidade realizadas por auditores internos do próprio IRR nas diferentes áreas laboratoriais passaram a ser realizadas de forma remota. Os colaboradores do SQBA foram treinados na técnica, por uma empresa externa e disseminaram o treinamento aos auditores, os procedimentos foram revistos e foi implementada a auditoria. Em 2020 foram realizadas auditorias internas somente nos laboratórios de referência e apoio. No ano seguinte, os laboratórios de pesquisa foram auditados remotamente.

A avaliação deste processo de mudança provocado por um evento externo inesperado como a COVID-19 auxilia a estabelecer os fatores necessários para que em um contexto externo ou interno como este o processo de mudança emergencial ocorra sem muitas intercorrências.

Avaliação das respostas dos questionários sobre o processo de mudança de auditoria interna remota baseado no modelo ADKAR

De posse das 18 respostas do questionário, avaliou-se cada fator do Modelo de Gestão de Mudança ADKAR e permitindo assim um diagnóstico do que poderá ser melhorado. Através das respostas pretende-se avaliar se os recursos fornecidos foram suficientes para a mudança. Ao comparar as percepções de quem promoveu a mudança e de quem participou do processo, é possível determinar se a comunicação foi efetiva e se há resistência à mudança. De uma forma geral as notas percebidas pelos auditores e auditados se aproximam das notas dos promotores da mudança no Modelo ADKAR (figura 2). Não foi observada diferença significativa ($\alpha=0,05$) entre as notas atribuídas de auditores e as notas dos auditados. Porém, ao avaliar as respostas das questões abertas para cada fator do Modelo ADKAR algumas diferenças foram observadas como pode ser observado a seguir.

Figura 2: Notas atribuídas pelos promotores da mudança e envolvidos para o Modelo ADKAR.



Fonte: MACHADO L. C. Fabíola, 2023.

- A – *Awareness* – Consciência da necessidade da mudança

Quanto à consciência da necessidade da mudança de passar a realizar as auditorias de forma remota, todos os envolvidos entenderam que esta alteração foi necessária. Todos mencionaram a situação de emergência sanitária como sendo a motivação para que a mudança fosse adotada. Ao longo do questionário, 5 participantes acharam importante realizar a auditoria interna remota para a manutenção do sistema de gestão da qualidade sendo que 1 deles estava na posição de auditado. Apesar de ser um número significativo, para a melhoria do processo de mudança destaca-se que a comunicação do real objetivo de se manter as auditorias internas mesmo com as dificuldades de um distanciamento social é um fator importante.

- D – *Desire* – Desejo de participar e apoiar a mudança

Houve diferença entre o resultado dos promotores da mudança e dos envolvidos quanto ao desejo de participar e apoiar a mudança. Onze depoimentos citaram que a necessidade teve motivação externa (pandemia por COVID-19), dentre eles 2 depoimentos declararam que não houve motivação interna. Isso pode demonstrar que quando a mudança não parte de um desejo interno talvez o apoio ao processo possa ser prejudicado. Porém considerou-se que o valor da média 4 e mediana 5 um bom resultado para este processo de mudança.

- K – *Knowledge* – Conhecimento sobre como mudar

Os conhecimentos citados para a realização de auditorias internas remotas foram:

- Habilidades com as ferramentas de comunicação remota (ex: *teams* e *whatsapp*);
- Conhecimentos dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade e procedimentos do setor;
- Organização dos documentos e arquivos digitais recebidos para a auditoria;
- Ter recebido treinamento de auditores, ser imparcial e responsável, ter paciência e empatia.

Quando perguntados se receberam treinamento, 16 dos 18 respondentes relataram que sim. Houve uma resposta negativa de um auditor, 1 resposta negativa alegando que tinha sido auditado e 1 resposta de treinamento parcial alegando não ter recebido treinamento para utilização das ferramentas de comunicação remota. De fato, o treinamento foi dado enfatizando a nova forma de auditoria (remota) quanto à organização e realização do evento e foi dada uma orientação de como utilizar o *Whatsapp web* para transferência de documentos do computador para o grupo de *Whatsapp* da auditoria. Não foi dado treinamento sobre a plataforma *TEAMS*, pois já estava sendo utilizada para outros processos. Acredita-se que o treinamento foi adequado dado o sucesso de realização das auditorias.

- A – *Ability* - Habilidade para implementar a mudanças ou comportamentos necessários

Nesta seção do questionário o objetivo é saber se os participantes das mudanças sentiam que tinham as habilidades para realizar as auditorias internas remotas. Houve 5 relatos de que sentiram dificuldades com relação às ferramentas de comunicação remota. Esses depoimentos demonstram falha na preparação para a mudança por considerar que os participantes já possuíam estas habilidades. Porém como as auditorias internas demandavam uma interação e troca maior de informações em tempo real, estas habilidades eram mais requisitadas. Quatro depoimentos citaram que a auditoria remota não possibilitou uma avaliação completa. Ciente deste ponto, o SQBA considera que as auditorias internas remotas atingiram seu propósito pois o objetivo era a manutenção mínima do sistema de gestão da qualidade através da avaliação dos registros da qualidade. Este objetivo foi enfatizado no treinamento dado aos auditores. Talvez a informação não tenha chegado aos auditados. Existia a possibilidade de realizar auditoria interna remota utilizando filmagem, porém se optou por não adotar esta ferramenta uma vez que o objetivo era de manter os registros da qualidade em dia. Apesar das dificuldades citadas considerou-se que a percepção dos envolvidos aproximou-se da percepção do SQBA, pois em média a nota foi 4.

- R – *Reinforcement* - Reforço para sustentar a mudança

De acordo com os depoimentos, os processos de implementação de auditoria interna remota tiveram como facilitadores o acompanhamento da equipe do SQBA, a necessidade de manter o SGQ, boa estrutura (internet) e engajamento dos auditores e auditados. Estes depoimentos e a nota estão alinhados com a percepção do SQBA que considerou que a mudança foi bem sucedida. O sucesso da implantação da auditoria interna remota foi apresentado no Encontro Anual da Qualidade da FIOCRUZ para outras unidades da organização, onde pode-se propagar o procedimento para ser realizado por outras unidades da Fiocruz.

Avaliação do feedback em relação às auditorias internas realizadas em 2020 e 2021

Como o questionário sobre o processo da auditoria interna remota foi aplicado em 2022, as avaliações das respostas das pesquisas de satisfação em relação às auditorias internas remotas foram realizadas em 2020 e 2021 à época. Pretende-se detectar alguma percepção adicional não mencionada no questionário.

Em 2020, talvez pela característica de novidade do processo de auditoria interna remota não houve comentários negativos a respeito do processo. Das doze auditorias realizadas houve retorno do questionário de satisfação de 11 e 7 respostas preencheram o campo de observações.

Em 2021, obteve-se um número de retorno de 17 de 26 auditorias internas realizadas, com mais relatos no campo de observação, somando 8 preenchimentos. Em algumas manifestações foram citadas as limitações da auditoria interna remota não permitir avaliação de todos os processos. Essas manifestações foram percebidas também no questionário. O fato de conter mais manifestações sobre o processo de auditoria interna remoto no ano 2021 do que no ano 2020 pode ser explicado pelo fato do processo estar mais consolidado e assim existirem mais fatores para uma análise crítica.

DISCUSSÃO

O Modelo ADKAR avaliado através de aplicação de questionário aos auditores e auditados possibilitou uma visão mais real do processo de mudança. O fato dos participantes da pesquisa poderem expressar de forma escrita possibilitou elementos para avaliar o processo de mudança mesmo que a nota tenha sido bem próxima à nota dos promotores da mudança. Assim, foi possível obter informações sobre como os participantes perceberam a necessidade, como foi o engajamento, quais conhecimentos e ferramentas necessárias, avaliar a habilidade para realizar a mudança e por fim levantar os fatores que reforçaram a mudança implantada e bem sucedida. Foram percebidas questões sobre o treinamento de auditores tal como: falta de treinamento sobre ferramenta de comunicação remota e sobre comunicar a importância do processo de auditoria para a manutenção do SGQ. A diferença entre a necessidade e o desejo pode ser explicada de duas formas: faltou informação na comunicação dos promotores das mudanças ou faltou envolvimento dos atores na fase do planejamento da mudança. A comunicação entre o promotor da mudança e os envolvidos não só durante o processo da mudança, como também do resultado alcançado é um dos fatores mais importantes da gestão da mudança conforme citados em vários estudos (OAKLAND; TANNER, 2007); (DIPAK KUMAR BHATTACHARYYA, 2020). Já faz parte da cultura do SGQ do IRR a participação constante dos auditores e auditados no processo de melhoria das auditorias internas uma vez que todo ano é realizado um treinamento e há abertura para sugestões de melhoria. A participação horizontal nos processos de mudanças também foi valorizada nos estudos citados na seção de revisão bibliográfica. No estudo sobre a intervenção adotada para melhorar completude de formulário eletrônico de pacientes no Hospital Central Hospitalar dos EUA, foi adotada a comunicação uma semana antes da mudança para que os

envolvidos tivessem oportunidade de externar eventuais preocupações ou questões a respeito da nova iniciativa (SINGH et al., 2021).

Estratégias para prevenir a resistência às mudanças envolvem comunicação eficaz, oferecimento de recursos necessários e treinamento (HIATT, 2006). Para melhorar o otimismo e o engajamento no trabalho entre enfermeiros combatendo a COVID-19, é necessário que a gerência de enfermagem aumente a conscientização dos enfermeiros introduzindo conceitos e metas e estratégias para alcançar os objetivos ao enfrentar adversidades assim como prover recursos suficientes para atingi-los (ZHANG et al., 2020). Além do suporte da alta direção em prover recursos necessários para o fornecimento de um sistema de educação remota de qualidade, é necessário que as universidades através de seus desenvolvedores forneçam materiais de aprendizagem bem projetados e apropriados ao conhecimento dos estudantes, apoiando diferentes tipos de recursos multimídia e oferecendo fóruns de discussão on-line com instrutores para responder às perguntas dos estudantes sobre cursos e materiais de aprendizagem (ALTHUNIBAT; ALMAIAH; ALTARAWNEH, 2021). O foco em quem são diretamente afetados com a mudança e participação direta na criação de novas formas de lidar com a adversidade pode vir até de quem não detém toda informação sobre o processo que foi o caso do estudo de uma plataforma na qual pacientes de COVID-19 e sociedade propuseram inovações para o enfrentamento da crise. Essas soluções são avaliadas por uma equipe de especialista que avaliam se a seguridade da mudança proposta (OLIVEIRA, 2012).

A falta de elementos prévios para prever uma situação de risco que provoque um impacto sobre o Sistema de Gestão da Qualidade de uma instituição impõe um desafio para uma mudança emergente. Requer uma análise mais descritiva do que prescritiva devido a falta de elementos de experiências anteriores. Neste contexto, a Gestão da Mudança emergencial vai se adaptando ao longo do próprio processo com a contribuição de visões diferentes dos envolvidos. Essa situação foi experimentada no processo de melhoria da auditoria interna de 2020 para 2021 com contribuições da pesquisa de satisfação e reuniões do grupo da qualidade. Essa remodelagem do processo de mudança é demonstrada no artigo de (CHOFLET; PACKARD; STASHOWER, 2021) ao estudar a adaptação das atividades de hospitais na pandemia de COVID-19. Em situações em que o tempo para a adaptação a um novo contexto é ainda mais curta a estratégia de combinar simulação com FMEA adotada no estudo (LATEEF et al., 2020) é um exemplo de como elementos da Gestão de Mudanças (treinamento, liderança) pode ser combinada com ferramentas da gestão da qualidade e contornar a falta de dados prévios na avaliação do risco.

CONCLUSÃO

De acordo com o diagnóstico feito adotando o modelo de Gestão de Mudança ADKAR, o processo de mudança alcançou os objetivos desejados uma vez que as auditorias foram realizadas sem muitas intercorrências. As informações levantadas na avaliação do processo de

mudança permitiram de forma simples identificar elementos do processo de mudança emergencial que poderão ser melhorados em uma próxima situação de mudança de contexto externo e interno emergente. Desta forma, a Gestão de Mudanças pode ser uma ferramenta complementar a gestão de risco quando não se possui elementos suficientes com dados preexistentes para uma análise de risco efetiva manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade. Este estudo mostra que a Gestão de Mudança pode auxiliar na melhoria das atividades do SGQ em situações onde uma mudança emergencial é necessária. O diagnóstico do processo de mudança já concluído sob aspecto de Gestão de Mudanças é uma ferramenta de melhoria importante para aumentar o sucesso em futuras intervenções. Este estudo tem implicações na área da gestão da qualidade uma vez que demonstra que o estudo do processo de mudança e adoção de ferramentas da Gestão de Mudanças pode fornecer informações para aumentar o engajamento das pessoas envolvidas na melhoria contínua da qualidade. Como limitações do estudo foram levantados dois pontos. Ao realizar o levantamento de trabalhos envolvendo Gestão de Mudanças em momentos de crise foi limitado somente aos anos nos quais a pandemia esteve em seu auge, não envolvendo outras crises sanitárias. O estudo de caso foi realizado somente em uma unidade da FIOCRUZ não havendo um momento para validação das informações aqui explicitadas em outras unidades. Como proposta de estudo futuro pretende-se levantar os motivos das dificuldades de utilização das ferramentas digitais e detectar eventuais resistências em sua utilização nos processos que envolvem a gestão da qualidade e comparar possíveis mudanças realizadas no IRR com ações de outras unidades da Fiocruz.

REFERENCIAS

AHMED, S. et al. **Impact of COVID-19 on the pre and post analytical clinical laboratory testing processes-** In: A performance evaluation study using six sigma. *Annals of Medicine and Surgery*, v. 70, p. 102842, 1 out. 2021. Acesso em: 16 fev. 2023.

AL-HADDAD, S.; KOTNOUR, T. **Integrating the organizational change literature: a model for successful change.** *Journal of Organizational Change Management*, v. 28, n. 2, p. 234–262, 13 abr. 2015. Acesso em: 16 fev. 2023.

ALTHUNIBAT, A.; ALMAIAH, M. A.; ALTARAWNEH, F. **Examining the Factors Influencing the Mobile Learning Applications Usage in Higher Education during the COVID-19 Pandemic.** *Electronics*. v. 10, n. 21, p. 2676, jan. Acesso em: 16 fev. 2023.

OLIVEIRA, Pedro. **Centralized Decentralization, or Distributed Leadership as Paradox: The Case of the Patient Innovation’s COVID-19 Portal.** Acesso em: 8 fev. 2023.

CHOFLET, A.; PACKARD, T.; STASHOWER, K. **Rethinking organizational change in the COVID-19 era.** *Journal of Hospital Management and Health Policy*, v.5, p.16–16, jun. 2021. Acesso em: 8 fev. 2023.

DA VEIGA, A. **An approach to information security culture change combining ADKAR and the ISCA questionnaire to aid transition to the desired culture.** *Information & Computer Security*, v. 26, n. 5, p. 584–612, 12 nov. 2018. Acesso em: 8 fev. 2023.

DE SOUZA, R. A. et al. **Implementation of Good Laboratory Practices (NIT-DICLA-035, Inmetro) in a technological platforms network: the Fiocruz experience.** *Accreditation and Quality Assurance*, v. 17, n. 3, p. 331–339, 1 jun. 2012. Acesso em: 8 fev. 2023.

DIPAK KUMAR BHATTACHARYYA., P. **Normative Change Management Model in Covid-19 Pandemic.** *Journal of Research in Administrative Sciences* (ISSN: 2664-2433), v. 9, n. 1, p. 19–21, 15 jun. 2020. Acesso em: 8 fev. 2023.

GONZÁLEZ BRAVO, L. et al. **Higher education managers' perspectives on quality management and technology acceptance: A tale of elders, mediators, and working bees in times of Covid-19.** *Computers in Human Behavior*, v. 131, p. 107236, jun. 2022. Acesso em: 8 fev. 2023.

HIATT, Jeffery: **A Model for Change in Business, Government, and Our Community.** Fort Collins: Prosci Research, 2006. Acesso em: 16 fev. 2023.

KOSIERADZKA, A.; SMAGOWICZ, J.; SZWED, C. **Ensuring the business continuity of production companies in conditions of COVID-19 pandemic in Poland – Applied measures analysis.** *International Journal of Disaster Risk Reduction*, v. 72, p. 102863, abr. 2022. Acesso em: 8 fev. 2023.

LATEEF, F. et al. **Infection Control Measures, in situ Simulation, and Failure Modes and Effect Analysis to Fine-Tune Change Management during COVID-19.** *Journal of Emergencies, Trauma, and Shock*, v. 13, n. 4, p. 239, dez. 2020. Acesso em: 8 fev. 2023.

KOTTER, John P. **Leading Change: Why transformation efforts fail.** Disponível em: <<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203964194-4/leading-change-john-kotter>>. Acesso em: 17 fev. 2023. Acesso em: 8 fev. 2023.

Lewin, K. **Group decision and social change.** *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211. , [s.d.]. Acesso em: 8 fev. 2023.

LIVNE-TARANDACH, R.; BARTUNEK, J. M. **A new horizon for organizational change and development scholarship: Connecting planned and emergent change.** In: WOODMAN, R. W.; PASMORE, W. A.; (RAMI) SHANI, A. B. (Eds.). *Research in Organizational Change and Development*. [s.l.] Emerald Group Publishing Limited, 2009. v. 17p. 1–35. Acesso em: 8 fev. 2023.

OAKLAND, J. S.; TANNER, S. **Successful Change Management.** *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 18, n. 1–2, p. 1–19, mar. 2007. Acesso em: 8 fev. 2023.

WEB OF SCIENCE. [webofscience.com](https://www.webofscience.com). Acesso em: 17 fev. 2023.

WHO. **Preventing and mitigating COVID-19 at work.** 2021. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-workplace-actions-policy-brief-2021-1>. Acesso em: 17 fev. 2023.