

A Gestão da Qualidade em Serviços de Radiologia no contexto COVID-19 - Não é hora de deixar hibernar o SGQ

Quality Management in Radiology Services in COVID-19 context - It's not time to let the QMS hibernate

Francisco Mamede¹, António Almeida²

¹ Técnico de Radiologia / Gestor da Qualidade - Hospital Prof. Doutor Fernando Fonseca

² Técnico de Radiologia / Gestor da Qualidade - Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte

Resumo

O contributo que este estudo propõe apresentar é o do estabelecimento de um guia para adaptação das atividades do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no contexto da crise pandémica por COVID-19.

A Gestão da Qualidade é uma vertente essencial na grande maioria dos Serviços de Radiologia e a manutenção de SGQ que promovam a melhoria contínua um requisito obrigatório para todos os que procuram manter as Certificações ou Acreditações conseguidas.

O contexto atual da pandemia COVID-19 representa um momento de crise para os Serviços de Radiologia e muitas são as dificuldades com que se deparam os profissionais. Estando o foco de toda a atividade completamente dedicado à resolução dos problemas diários que esta situação cria, muitas das atividades anteriormente planeadas, no âmbito do SGQ, deixam de ser realizadas mas será hora de deixar o SGQ num estado de completa hibernação?

As metodologias que constituem a base de toda a atividade no âmbito da gestão da qualidade provaram ter um papel fundamental, quer para ultrapassar crises como no período posterior, de recuperação das mesmas. Uma das principais características de qualquer SGQ deve ser a sua flexibilidade e a capacidade que tem que ter para se adaptar a qualquer situação e conseguir a cada momento promover a melhoria. A resposta proposta tem por base a experiência de dois dos maiores hospitais da região de Lisboa a que aqui se juntou a validação de conceitos por várias referências na área da gestão e, mais especificamente, na gestão de crises.

Palavras Chave

Gestão da Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, Gestão de Crise, Radiologia, COVID-19.

Abstract

The contribution that this study proposes to present is the establishment of a guide for adaptation of the Quality Management System (QMS) activities in the context of the pandemic crisis by COVID-19.

Quality Management is an essential aspect in the vast majority of Radiology Services and the maintenance of QMS that promote continuous improvement is a mandatory requirement for all those seeking to maintain the Certifications or Accreditations achieved.

The current context of the COVID-19 pandemic represents a time of crisis for the Radiology Services and there are many difficulties that professionals face.

Since the focus of all activity is completely dedicated to solving the daily problems that this situation creates, many activities previously planned, within the scope of the QMS, are no longer carried out, but is it time to leave the QMS in a state of complete hibernation?

The methodologies that form the basis of all activity within the scope of quality management have already proved a fundamental role, both in overcoming crises and in the subsequent period, in recovering from them. One of the main characteristics of any QMS must be its flexibility and the capacity to have to adapt to any situation and be able to promote improvement at all times. The proposed answer is based on the experience of two of the largest hospitals in the Lisbon region, which have been joined here by the validation of concepts by various references in the management area and more specifically in crisis management.

Keywords

Quality Management, Quality Management System, Crisis Management, Radiology, COVID-19.

Introdução

A resposta à questão que deu origem a este artigo - Será hora de deixar o SGQ num estado de completa hibernação? - pressupõe o estabelecimento inicial do contexto em que nos encontramos.

O contexto atual da gestão dos Serviços de Radiologia inclui inevitavelmente a integração de um sistema de gestão da qualidade. A manutenção e desenvolvimento do SGQ têm que ser constantes e são garantia quer da melhoria contínua do Serviço quer da renovação do reconhecimento externo, sob a forma de Certificação ou Acreditação.

O recente estabelecimento da crise global por meio da pandemia COVID-19, representa um momento de crise para os Serviços de Radiologia e coloca inúmeras dificuldades, com grande impacto no desenvolvimento dos SGQ.

Neste âmbito, importa definir o que é uma crise e quais os processos de resposta à crise determinados no âmbito da gestão da qualidade.

A definição de um momento de crise em Serviços de Radiologia deve diferenciar-se claramente de situações de emergência, mais frequentemente experienciadas.

Uma crise resulta de uma situação de disrupção total que coloca em causa a generalidade dos processos de um serviço, instituição e, neste caso, com impacto global em todas as áreas de atividade [1,2].

É importante que as lideranças reconheçam a singularidade do momento atual, para que possam depois agir em conformidade [3].

Ao contrário das situações de emergência a que um Serviço de Radiologia está tipicamente sujeito, a situação de crise global atual é completamente inesperada e tem contornos e consequências desconhecidas de todos, facto que coloca as lideranças em dificuldades nunca antes experienciadas [3].

Para além dos líderes, todos os colaboradores sentem o impacto desta crise de formas variadas e assumem reações imprevisíveis. Um dos aspectos que dificultam a gestão da crise pelas lideranças relaciona-se com o decréscimo dos níveis de confiança entre colaboradores e líderes [3,4].

O foco primário dos colaboradores passa a ser a sua segurança e a dos seus familiares, facto que gera múltiplas dificuldades na relação com as lideranças dos Serviços.

Enfrentando uma situação desconhecida e que apresenta dificuldades cumulativas e sem soluções à vista, muitos líderes instintivamente assumem posições de centralização da tomada de decisão e controlo da informação, reduzindo-a ao estritamente necessário. Conjugando todos estes aspetos criam-se as condições

para a abertura de uma nova frente de batalha entre liderança e colaboradores quanto à gestão da informação [4].

O assoberbamento consequente da necessidade de resposta a estes novos desafios, induz uma total focalização de todos os níveis de liderança e a decisão de colocar todas as atividades triadas como não emergentes na prateleira é outra das reações que instintivamente se verificam.

É o que aqui chamamos de Hibernação do SGQ.

A questão que procuramos esclarecer é se o Serviço de Radiologia beneficiará com esta paragem das atividades do SGQ. Não terá o SGQ condições de ajudar o Serviço, os seus colaboradores e a sua liderança a ultrapassar e recuperar da crise em que nos encontramos?

Materiais e Métodos

O objeto do estudo realizado foi a metodologia de resposta à crise na área da gestão da qualidade, de forma a tentar validar a proposta de um modelo de resposta à crise COVID-19 no âmbito do SGQ, para adopção pelos Serviços de Radiologia.

O método utilizado foi o de amostragem não casual, por conveniência, tendo sido selecionados dois Serviços de Radiologia de grandes hospitais da região de Lisboa (Hospital Prof. Doutor Fernando Fonseca e Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte), para se realizar a análise empírica do potencial de resposta do SGQ em contexto da crise COVID-19, de forma a avaliar se a atitude mais correcta seria a de colocar em espera todos os seus desenvolvimentos. Os critérios na seleção destes hospitais foram a consolidação dos respetivos SGQ, a inclusão num grande hospital da mesma região e o facto de estarem ambos certificados segundo a Norma ISO 9001:2015 [5].

Foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa, com análise dos conteúdos, de forma a conseguir juntar um conjunto de referências a casos e determinações de resposta a crises.

As palavras-chave utilizadas para a pesquisa realizada encontram-se no campo lexical da *Gestão da Qualidade e Resposta a Crise*.

A pesquisa foi em servidor aberto, pretendendo-se obter resultados não apenas na forma de artigos científicos da área da saúde, mas também de experiências de outras áreas e até de referências ao tema em órgãos de comunicação social generalistas.

Os resultados da pesquisa foram sujeitos a uma análise qualitativa de conteúdo, com seleção e posterior aglomeração dos contributos de cada um para o tema em discussão.

A seleção de referências realizada apresenta-se apenas como um conjunto de experiências e afirmações que orientam e confirmam as conclusões apresentadas neste estudo, não estando excluída a existência de opiniões diversas.

O trabalho apresentado baseou-se na experiência dos autores e procurou na pesquisa realizada a validação dos conhecimentos expressos.

Resultados

Historicamente reconhecido e comprovado, o contributo que os Sistemas de Gestão da Qualidade apresentaram na resposta a múltiplas crises é um dos fatores que estiveram na origem da sua disseminação por todo o mundo e por todas as áreas de actividade [6].

Surgindo após o final da segunda guerra mundial, a revolução promovida pela implementação de uma abordagem pela Qualidade Total, contribuiu decisivamente para a recuperação de um Japão completamente destruído [6].

A clara vantagem inicial dos E.U.A, que após o final da guerra travaram a sua aposta nesta área, é indicativa da impressionante capacidade de recuperação do Japão que, abraçando a metodologia de Deming e Juran, conseguiram reerguer-se pela conversão das indústrias de produção militares, apostando na produção de produtos de consumo civil, de melhor qualidade e por preços mais baixos, o que gerou uma explosão das suas exportações e a consequente recuperação económica do país [6].

A resposta a situações de crise, no âmbito da gestão da qualidade, deve considerar um conjunto de conceitos diferenciadores que se fazem notar logo na própria definição de crise.

Tendo o termo crise origem na palavra grega *Krisis*, que significa decisão, define-se crise como um momento que inevitavelmente levará a um novo modelo de desempenho baseado na decisão [7].

Segundo J. Juran, “*não existe um desenvolvimento real nas organizações sem que exista uma crise na sua área de negócio*”. Neste sentido, gestão da crise é definida como sendo o conjunto coordenado de atividades para orientar e controlar uma organização, na resposta à crise [7].

A Gestão da Qualidade disponibiliza um vasto conjunto de ferramentas e práticas para a gestão da crise. Note-se que, segundo definição que consta na Norma ISO 9000 [8], Gestão da Qualidade não define a forma como se gere a qualidade na instituição mas sim a qualidade da gestão da mesma [7].

Comprovado está que, organizações geridas segundo os princípios da gestão da qualidade e da gestão do risco

estão mais bem preparadas para ultrapassar situações de crise. Igualmente verificado é o facto do trauma inerente a uma crise ser promotor de um desenvolvimento no próprio SGQ, promovendo um conjunto de oportunidades de desenvolvimento individual, pela aprendizagem e mudança [2,4,9]. Outro dos conceitos relevante é o da importância da gestão da informação, segundo o qual um sistema que promova uma informação precisa e de qualidade conseguirá mais facilmente mitigar o impacto de uma crise assim como orientar e facilitar o processo de tomada de decisão [1].

Preponderante no seu contributo numa situação de crise, pela incerteza que a caracteriza, é a flexibilidade e a capacidade de adaptação do SGQ para a criação de respostas efetivas, mesmo que na sua maioria improvisadas. Não devendo restringir-se a um conjunto de tips and tricks é característico do processo de gestão da crise a sua organização em três fases de resposta: anterior à crise, durante a crise e após a crise [2,3,10,11,12].

A primeira fase, anterior à crise, pressupõe um planeamento formal com tentativa de previsão das consequências de uma crise e consequente resposta [11].

A segunda fase, durante a crise, consistirá da implementação do plano e, recorrendo ao anteriormente referido sistema de informação precisa e de qualidade, capacidade de resposta rápida, comunicação e trabalho de equipa efetivo, realização de uma constante leitura da situação e adaptação da resposta. Note-se que sem o conhecimento preciso da situação é difícil decidir qual a resposta mais eficaz. O estabelecimento de um sistema de informação preciso normalmente ajuda na observação de padrões e ligações entre eventos e permite a tomada de decisões informada. A gestão da comunicação surge como um dos grandes promotores do trabalho de equipa necessário à resposta à crise [11].

A terceira fase, após a crise, é muitas vezes esquecida mas é um período muito importante. Nesta fase ocorre a resolução dos problemas estruturais decorrentes da crise, a implementação das adaptações necessárias ao sistema e principalmente, a reflexão sobre as aprendizagens a assimilar, para prevenção e preparação de resposta numa futura crise. Esta é também a fase de avaliar quais as consequências reputacionais resultantes da resposta dada à crise pelo Serviço – a sua influência na Imagem Interna e Externa do Serviço [11].

Quanto ao aspecto mais prático, da necessidade do cumprimento dos requisitos de entidades externas, nos processos de Certificação e Acreditação da Qualidade, como responderá o Serviço de Radiologia à derrapagem dos prazos de conclusão das atividades planeadas anteriormente?

Como anteriormente referido, a flexibilidade do SGQ, é uma das características que o tornam uma muito válida ferramenta na resposta à crise. Também a sua faceta mais formal, da gestão documental, pode adaptar-se a esta situação excecional [10].

Desafios e Oportunidades

Como anteriormente referido, estabelecemos como objetivo deste estudo, a tipificação por via da pesquisa realizada dos desafios que normalmente surgem em contexto de crise – Desafios prospetivados, e confrontação com os desafios evidenciados na prática – Desafios evidenciados na prática, nas instituições aqui representadas (Tabela 1).

Tabela 1 – Desafios prospetivados vs Desafios evidenciados na prática

Desafios prospetivados	Desafios evidenciados na prática
Reconhecer a atual pandemia covid-19 como uma crise global, com impacto profundo em todas as áreas de atividade e de complexidade cumulativa, com efeitos completamente disruptivos, é o primeiro grande desafio. ^[3]	Gestão de topo completamente focada e dedicada à resposta à crise, muitas vezes sem soluções evidentes para problemas colocados, asoberbamento pelo esforço necessário na adaptação constante da resposta.
Após reconhecer esta realidade, é importante assumir que na melhor das hipóteses, só se conseguirá prever 75% dos efeitos da mesma e muitas das respostas a dar terão que ser improvisadas. ^[13]	Quanto aos colaboradores do Serviço, o foco é total na atividade assistencial com conseqüente indisponibilidade para os projetos de melhoria considerando o planeamento não prioritário.
Será igualmente importante reconhecer que ninguém estará completamente preparado para responder a esta crise e que, em todos os níveis de liderança haverá incertezas. ^[3]	A necessidade de rigor no cumprimento do estabelecido é desvalorizada, nomeadamente nos registos de atividade.
Conhecida a instintiva tendência de centralização da tomada de decisão e controlo da informação por parte da liderança e também o facto de existirem evidências históricas de insucesso na utilização desse tipo de comportamento, tentar limitar este tipo de comportamento. ^[1;4]	Com a divisão da equipa de trabalho, os grupos de trabalho dos projetos de melhoria encontram-se divididos, a comunicação interpessoal é inexistente e as reuniões anteriormente previstas não são realizadas. A coesão dos grupos pode vir a ser afetada.
Outro dos principais desafios identificados é o da gestão da informação. Informação insuficiente ou até exagerada (pouco precisa) dos colaboradores e líderes pode dificultar a tomada de decisões e conseqüente dificuldade na resolução dos problemas que vão surgindo. ^[1]	Evidencia-se paragem no desenvolvimento de projetos em curso, as atividades planeadas não são cumpridas e agravam atrasos.
É espectável uma falta de preparação em tarefas de recolha e disseminação de informação, essencial para uma eficaz gestão da crise. ^[1]	Incumprimento de prazos estabelecidos, quer por desvalorização da importância do cumprimento quer pela expectativa de extensão dos prazos.
	A interação com utentes e profissionais de outros Serviços está desaconselhada, logo questionários de satisfação não são realizados e ocorrem várias falhas ao nível dos consentimentos informados.
	Adiamento no início de novos projetos - grupos de trabalho sem planeamento realizado agravam atrasos.
	Cancelamento ou adiamento de formações internas e externas agendadas.

Para apresentação da proposta final, também nos propomos avaliar as oportunidades que presumivelmente surgirão, em função da pesquisa realizada – Oportunidades espetáveis, confrontando-as depois com aquelas que até ao momento foram

possíveis de evidenciar na prática nas nossas instituições – Oportunidades evidenciadas na prática (Tabela 2).

Tabela 2 – Oportunidades espetáveis vs Oportunidades evidenciadas na prática

Oportunidades espetáveis	Oportunidades evidenciadas na prática
A Liderança, em todos os níveis, mostra capacidade de fazer um constante ajuste aos procedimentos numa rápida resposta às diferentes fases de evolução da crise e os colaboradores fazem uma adaptação igualmente rápida na sua implementação. ^[2]	Constituição de planos de contingência num curto espaço de tempo pela liderança e grupos da qualidade, fazendo estes a ponte para uma rápida adaptação dos colaboradores aos novos procedimentos.
É evidenciada por todos a capacidade do Serviço de Radiologia na adaptação rápida e na resposta eficaz a novos problemas. ^[2]	Há uma melhoria da imagem do Serviço de Radiologia e dos seus colaboradores na instituição – pela capacidade de resposta e integração em grupos de trabalho multidisciplinares.
As mudanças implementadas contribuem para uma transformação e melhoria geral do SGQ e consequente melhoria do serviço prestado. ^[2]	Verifica-se uma maior atenção ao cumprimento dos protocolos de higienização.
	A valorização da importância do cumprimento por todos, um esforço no rápido esclarecimento de dúvidas e aproveitamento para a otimização dos procedimentos de limpeza.
Desenvolvimento do SGQ por meio da inovação, com identificação de novas formas de melhoria ao serviço prestado. ^[12]	Identificação de novas formas de melhoria ao nível da eliminação do papel na maioria dos procedimentos, nomeadamente Requisições de Exames, Consentimentos Informados e Pedidos de Gravação de CDs.
Há um novo foco na aprendizagem, identificação de necessidades de melhoria presentes e futuras e na inovação despoletada pela necessidade de resposta à crise. ^[12]	Maior reconhecimento do valor da formação obrigatória realizada, destruição da catalogação de <i>formações sobre situações que nunca ocorrem</i> e identificação de novas necessidades de formação ou reforço de outras.
São conseguidos desenvolvimentos na gestão do risco no Serviço, com identificação das ferramentas mais indicadas para a avaliação de tendências, melhorias do sistema e causas, com aproveitamento de aprendizagens com origem não só nas respostas de sucesso mas também em erros e falhas. ^[2]	É reconhecida a importância dos registos realizados pelos outros Serviços - falhas nos registos pelos outros implicam maior risco para os nossos colaboradores e podem promover consciencialização quanto à sua importância.
	Regista-se o aumento do número de notificações – mais utilizadores e maior acompanhamento de <i>feedback</i> do sistema de notificações.
A gestão da comunicação faz-se com recurso a novas ferramentas e canais de comunicação, aproveitando o desenvolvimento tecnológico. ^[1;3]	A utilização massiva de aplicações de comunicação à distância; ^[1; 3; 14; 15; 16; 17] pode possibilitar futura utilização para reuniões.
	O interesse e utilização de aplicações de formação à distância ^[1] pode promover a utilização por um maior número de colaboradores no futuro.

<p>Liderança aposta na transparência da comunicação deixando claro o que sabe, o que não sabe e o que há a aprender com cada situação.</p> <p>Líderes prestam especial atenção garantindo respostas para as dúvidas, preocupações e interesses de cada grupo profissional.</p> <p>A correta gestão da comunicação mantém-se após o final da crise.^[3]</p>	
<p>A nível institucional, a gestão da crise faz-se pela difusão de orientações de forma clara e promovendo o fácil acesso às mesmas e principalmente pela monitorização do seu cumprimento por todos.^[1]</p>	<p>Valoriza-se a consulta da informação institucional divulgada – gestão documental.</p> <p>A consulta e verificação da informação relativa à situação clínica do utente é um procedimento com reconhecida necessidade e valor, por todos.</p>
<p>Nos diferentes níveis de liderança são estabelecidas prioridades para a resposta e incentivada a inovação por parte dos colaboradores para a identificação de novas formas de resolução dos problemas.^[3]</p>	
<p>A gestão da informação faz-se de forma a garantir que a cada momento é disponibilizada a informação correta, no local correto, na forma correta, com a precisão e qualidade indicada, para que cada colaborador possa tomar as decisões necessárias da melhor forma.^[1]</p>	<p>Os canais utilizados para gestão da informação (Intranet, Área da Qualidade, Email institucional, Grupos de <i>WhatsApp</i>, Telefones institucionais) foram eficazes na chegada da informação e ajudaram os colaboradores a agir em conformidade, superando a adesão anterior à crise e demonstrando a sua grande utilidade.</p>
<p>Os líderes do Serviço conseguem reagir mais rapidamente a situações desconhecidas e inesperadas por meio da contínua recolha e monitorização de informação referente às diferentes fases de evolução da crise, conseguindo igualmente avaliar o impacto das respostas implementadas.^[3]</p> <p>Existe a oportunidade de durante a crise, criar momentos de avaliação da situação nas suas diferentes perspetivas, antecipando o que acontecerá a seguir e podendo assim planejar qual a atuação mais indicada.^[3]</p> <p>Os líderes utilizam este processo de decisão sempre que possível evitando reações a pronto, não obstante muitas das decisões terem que ser decididas e implementadas de forma rápida.</p> <p>Sempre que possível opta-se por parar, avaliar, antecipar e só depois decidir qual a resposta mais indicada para situações novas.^[3]</p>	
<p>Líderes desenvolvem utilização de duas estratégias cognitivas de resposta a crises com a constante revisão de probabilidades de resposta, em função da informação e conhecimento atualizados – recolhidos pelas várias equipas de trabalho; e com a constante crítica, questionando as respostas dadas, procurando novas oportunidades de melhoria.^[3]</p>	<p>Observa-se maior articulação entre a liderança e as equipas de trabalho, com aumento da notificação de ocorrências na procura de uma melhoria dos procedimentos, que mitiguem o risco de contágio por parte dos colaboradores e utentes.</p>

<p>É promovido um ambiente que promove a discussão aberta com possibilidade de apresentação de questões, dúvidas e propostas por todos, sem qualquer medo de repercussões.</p> <p>Este ambiente resulta no aumento da união das equipas em torno de um objetivo comum promovendo igualmente a constante procura de soluções pelo grupo.^[3]</p>	<p>Evidencia-se a melhoria no espírito de equipa que pode induzir melhorias no seio de alguns grupos, criar novas ligações e mais fortes entre colaboradores, promover o reconhecimento do valor de todos os colaboradores, otimizar o ambiente no Serviço e resultar numa maior identificação de cada um com a equipa.</p>
<p>Após tomada de decisão informada, liderança avança para a resposta decidida, sem hesitação, o que promove um aumento nos níveis de confiança de todo o grupo nos líderes e motiva aumento de participação na recolha de dados para alimentar a tomada de decisão.^[3]</p>	
<p>Líderes têm a oportunidade de demonstrar empatia pelos outros elementos, considerando aspetos pessoais e familiares, mas também devem aceitar a empatia pelos outros, reconhecendo que o <i>stress</i> e fadiga resultantes de todo o processo podem influenciar a sua capacidade de decisão.^[3]</p>	<p>Liderança demonstrou preocupação na poupança dos seus recursos humanos, a nível físico e psicológico, com gestão das escalas de serviço, turnos e horários, no sentido de ter o menor número possível de profissionais no Serviço, reduzindo o risco de contágio e promovendo a sua saúde.</p> <p>Os próprios elementos da liderança integraram essa gestão, reconhecendo que o <i>stress</i> e fadiga podiam influenciar a sua capacidade de decisão.</p>

Conclusão

Considerando o objeto principal desta análise, o estabelecimento de um guia para adaptação das atividades do SGQ no contexto da crise COVID-19, temos que considerar os princípios teóricos apresentados assim como os resultados referentes aos desafios e oportunidades com origem na crise que atravessamos.

A correlação entre os desafios perspetivados, identificados a partir da pesquisa realizada, e os desafios evidenciados na prática, é um exercício difícil pela especificidade do Serviço de Radiologia. Considerando a opção metodológica pela pesquisa em áreas que não só a da Radiologia, seria expectável este desencontro sendo o foco dos resultados da pesquisa o dos desafios colocados à liderança e a recolha evidenciada na prática mais focada no SGQ.

A avaliação final deverá considerar todos os aspetos evidenciados, complementares entre si.

Quanto às oportunidades identificadas, muitos são os pontos em comum, verificando-se ainda algumas oportunidades identificadas na pesquisa sem correspondência na evidência listada. Alguns dos aspectos apenas poderão ser devidamente avaliados após o final do período de crise.

Tal como foi referido quanto às dificuldades, todas as oportunidades devem ser tidas em consideração na avaliação final e constar na lista de procedimentos indicados para a resposta à crise.

O conjunto de propostas que constituem o guia para a adaptação das atividades do SGQ no contexto da crise COVID-19, assume a organização anteriormente apresentada, com divisão nas diferentes fases da crise.

A conclusão deste estudo resulta assim num guia para adaptação do SGQ mas principalmente num conjunto resumido de ações que podem contribuir para uma importante melhoria do Serviço de Radiologia e para a completa recuperação desta crise, consubstanciando uma das grandes valias das metodologias de gestão da qualidade (Tabela 3).

Tabela 3 - Guia para adaptação das atividades do SGQ no contexto da crise COVID-19

<p>Fase 1: Antes da instalação da crise</p> <p>Fase já há muito ultrapassada mas que deve ser considerada no sentido de avaliar e registar as falhas evidenciadas na preparação da resposta à crise, caso exista, para utilização em futura revisão, após o final desta crise.</p>
<p>Fase 2: Durante a crise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorizar e trabalhar aspetos comunicacionais, relacionais e de <i>team building</i>; • Acompanhar e responder prontamente a dúvidas dos colaboradores e promover a discussão das respostas a implementar; • Gestão da Informação - Sensibilizar para importância dos registos e da monitorização da atividade para melhoria da tomada de decisão, quanto à resposta a cada momento; • Descentralizar tomada de decisão – liderança deve assumir a definição de prioridades e estratégias e delegar tomadas de decisão intermédias; • Assumir a derrapagem no cumprimento dos prazos de conclusão de projetos de melhoria não relevantes para a monitorização da crise; • Registar exemplos de boa prática para utilização futura; • Registo de oportunidades de melhoria identificadas; • Identificação de necessidades de formação; • Promover divulgação e acesso fácil à documentação institucional; • Respostas prontas a notificações de ocorrências; • Iniciar e incentivar utilização de comunicação e formação à distância; • Promover imagem do Serviço e profissionais na instituição.
<p>Fase 3 – Após final da Crise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover continuação dos bons comportamentos adquiridos – Gestão de Risco; • Planear novos prazos para conclusão dos projetos de melhoria; • Monitorizar e formalizar alterações a fazer; • Formalizar adiamentos e cancelamentos de atividades; • Preparar reativação dos projetos; • Rever objetivos gerais e específicos; • Rever datas de auditorias / avaliações; • Aplicar flexibilidade da gestão de topo noutras áreas de atividade do Serviço; • Manter gestão da comunicação e aproveitar inovações tecnológicas introduzidas; • Listar aprendizagens com origem na crise e utilizá-las para a melhoria do SGQ; • Reativar o plano de formação incluindo as necessidades de formação identificadas durante a crise; • Avaliar oportunidades de melhoria identificadas durante a crise, principalmente na gestão da informação e de risco; • Avaliar dificuldades experienciadas em todos os níveis de liderança do Serviço e planear correções necessárias – formação, reorganização, procedimentos, acesso à informação, comunicação, entre outras.

Referências / References

1. Vukajlović, Vladimir & Simeunović, Ivana & Beraha, Isidora & Brzaković, Miodrag., *Importance of information in crisis management: Statistical analysis*, Industrija, 47. 37-53. 10.5937/industrija47-23274, 2019.
2. Desmond, Vince, *Out of the Covid-19 crisis*, disponível em <http://www.quality.org/news/out-covid-19-crisis/> em 14 de Maio de 2020.
3. D’Auria, Gemma & De Smet, Aaron, *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*, disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges/> em: 14 de Maio de 2020.

4. MISHRA, ANEIL K., *Organizational responses to crisis: the centrality of trust*, disponível em https://pdfs.semanticscholar.org/3d77/4a4f006d1afdd7e98102aeb7d699a8000252.pdf?_ga=2.258018826.1809950243.1588675078-1022008117.1588675078/ em 15 de Maio de 2020.
5. Instituto Português da Qualidade - IPQ, *Norma NP EN ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos*, Portugal 2015.
6. ASQ, *The History of Quality*, disponível em <https://asq.org/quality-resources/history-of-quality/> em 14 de Maio de 2020.
7. Anttila, Juhani, *Business crises, threat and opportunity for quality management*, Quality Integration, Finland disponível em http://www.eoq.org/fileadmin/user_upload/Documents/Congress_proceedings/Croatia_May_2009/Proceedings/Anttila.pdf em: 14 de Maio de 2020.
8. Instituto Português da Qualidade, *Norma NP EN ISO 9000.2005 Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário*, Lisboa, cop. 2005. 41 p.
9. Luburić, Radoica, *A Model of Crisis Prevention (Based on managing change, quality management and risk management)*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 2019, 2, pp. 33-49.
10. The European Quality Assurance Register for Higher Education - EQAR, *COVID-19 consequences*, disponível em <https://www.eqar.eu/covid-19/> em 15 de Maio de 2020.
11. Gilman, Andrew, *Crisis Preparation and Response for Reputation Protection*, disponível em <https://www.qualityassurancemag.com/article/crisis-preparation-response-quality-assurance-october-2010/> em 15 de Maio de 2020.
12. Institute for Healthcare Improvement - IHI, *WIHI: Improvement and Innovation in Times of Crisis*, disponível em <http://www.ihl.org/resources/Pages/AudioandVideo/improvement-and-innovation-in-times-of-crisis.aspx/> em 15 de Maio de 2020.
13. Institute for Healthcare Improvement - IHI, *WIHI: Message to Managers: Crises Happen. Plan Ahead!* disponível em <http://www.ihl.org/resources/Pages/AudioandVideo/WIHIMessagetoManagersCrisesHappenPlanAhead.aspx/> em 15 de Maio de 2020.
14. Statt, Nick, *Facebook says coronavirus is pushing usage through the roof, but its business is hurting*, disponível em <https://www.theverge.com/2020/3/24/21193094/facebook-coronavirus-covid-19-messaging-service-reliable-strain-outages/> em 15 de Maio de 2020.
15. Bosin, Zachary, *Video Conferencing Usage During the Coronavirus Outbreak*, disponível em <https://www.bluejeans.com/blog/video-conferencing-usage-during-coronavirus-outbreak/> em 15 de Maio de 2020.
16. Perez, Sarah, *Report: WhatsApp has seen a 40% increase in usage due to COVID-19 pandemic*, disponível em https://techcrunch.com/2020/03/26/report-whatsapp-has-seen-a-40-increase-in-usage-due-to-covid-19-pandemic/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAIR4wfXFNhjgRZXXALFCxFic35_347JYkAssvdBAjoOT-NjewzAc8o7NRRqPBRu9LgY1xtIAEWcDxlnjJ1jXzr4I8TsS5JP3w_ua75VK6DuS05bsiV9iU8cWPhBnDVQcojUINUJlm2ONC3UIIbidV-HC6XLWnlyWtzeuIRBpJGZ9/ em: 15 de Maio de 2020.
17. Clifford, Tyler, *Coronavirus outbreak increases demand for Zoom Video remote work tools, says CEO*, disponível em <https://www.cnn.com/2020/02/03/zoom-video-is-seeing-record-usage-amid-coronavirus-fears-ceo-says.html/> em 15 de Maio de 2020.

Recebido / Received: 15/05/2020

Aceite / Accept: 26/05/2020