

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a master's degree in
Management from the Nova School of Business and Economics.

Impacto da Tecnologia numa Organização de Saúde Oral

Nuno Miguel Jorge Dias

Work project carried out under the supervision of:

Prof. Dr. Miguel Pinha e Cunha

Prof. Dra. Roba Elbawab

27.10.2023

Impacto da Tecnologia numa Organização de Saúde Oral

Resumo

Tal como em todos os mercados, também na saúde oral, a tecnologia deixa a sua marca, tornando processos mais ágeis e eficientes. Neste caso de estudo, iremos partilhar a experiência vivida por Nuno Santos e Tiago Santos na Clínica Santa Madalena, onde a exigência e a competitividade do mercado, levou à necessidade da passagem dos modelos protéticos físicos para digitais, bem como todas as vertentes e desafios que tiveram de ultrapassar, passando pela análise do investimento, assim como da liderança dos recursos humanos, tendo esta sido uma das variáveis mais desafiantes e importantes para o sucesso da operação.

Agradecimentos

Deixar uma palavra de gratidão à Professora Roba Elbawab, pela disponibilidade e esclarecimentos que prestou desde o início da realização do trabalho.

À administração do Grupo Montellano, pelo apoio que me permitiu a participação nesta partilha de conhecimento, bem como aos colegas Nuno Santos – atual CEO da Clínica Santa Madalena e ao Tiago Santos – atual CEO do Laboratório Hitec, pela colaboração na partilha da informação que enriquecem este trabalho.

Palavras-chave: Tecnologia; Gestão; Pessoas; Sustentabilidade

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

Pensar no presente, preparando o futuro

Na Clínica Santa Madalena (CSM), o foco no bem-estar dos utentes, é uma prioridade. Contudo, este é um objetivo que apenas se atinge quando a gestão está focada no mesmo.

Estando na empresa desde 2014, Nuno Santos era diretor de planeamento da Clínica Santa Madalena. Vindo da área da engenharia, Nuno trazia consigo uma vasta experiência em gestão de clínicas e serviços de medicina oral. Desde o desenvolvimento e abertura da primeira rede franchisada de unidades dentárias em Portugal, passando pela equipa de gestão de capital de risco, tinha acumulado um *know-how* de extremo valor. Por sua vez, Tiago Santos, licenciado em prótese dentária e com várias pós-graduações na área de gestão, era então o diretor de produção do Laboratório HITEC, sendo este um dos maiores laboratórios da Europa. Juntos, formaram a equipa que se dedicou a estudar e a planear, a implementação do *workflow* digital na Clínica Santa Madalena.

Da origem até à liderança

A Clínica Santa Madalena surge em 1994. Com apenas um gabinete médico, iniciava então



Figura 1 - Primeira Clínica CSM

atividade uma organização que é hoje um dos líderes no mercado nacional.

Com perto de duzentos gabinetes espalhados por várias clínicas de grande dimensão, comporta neste momento cerca de mil colaboradores, entre estes,

médicos, assistentes, rececionistas e gestores de unidade, que têm contribuído de forma notável para o crescimento robusto e sustentado, sendo este apenas possível, com o compromisso de todos os elementos da equipa, aliado a uma forte equipa de gestão, onde a Missão e a Visão da organização estão bem vincadas em todos os elementos.

Esta posição tem permitido para além do crescimento da organização, também o aumento



Figura 2 - Clínica Santa Madalena - Cascais

dos critérios ao nível da qualidade que procura oferecer aos seus utentes. Esse exemplo pode ser verificado ao nível da infraestrutura das novas unidades, onde impera a funcionalidade e o conforto que se procura numa clínica moderna, com todos os recursos necessários para cuidados de

excelência.

A CSM faz parte de um grupo empresarial que comporta várias organizações dentro da área da saúde oral:

1. HITEC - Laboratório de prótese dentária
2. Montellano - Distribuidora de dispositivos médicos e medicamentos
3. Clínica Santa Madalena
4. MD Academy – Centro de formação

Esta estrutura multidisciplinar, foi sem dúvida um suporte importante para o desenvolvimento da Clínica Santa Madalena, sendo que através de fortes sinergias internas, facilitou o início do processo de desenvolvimento desta linha de negócio.

Contudo, referir que na última década, a prestação de serviços de saúde oral, é já a área de maior retorno do grupo, tornando ainda mais importante, o planeamento estratégico da organização. Tudo no sentido de a manter no topo.

Perceber as tendências do mercado e o que procuram os targets / pacientes

Perceber as tendências do mercado é algo fundamental. Para tal, torna-se fulcral um estudo do mercado, bem como entender os comportamentos do consumidor e dos fabricantes

(Rochinha 2022), no sentido de prevermos para onde esses mesmos comportamentos irão levar o mercado.

Por essa razão, Nuno Santos e Tiago Santos, juntamente com os colegas da área de dispositivos médicos, vinham frequentemente visitando eventos internacionais da área, no sentido de conhecer as novidades tecnológicas do mercado, bem como perceber como se move o mercado em outros países, que no que toca à medicina oral, vão um pouco mais além do que Portugal.

Foi fruto do conhecimento acumulado e das experiências trocadas, que na passagem de 2017 para 2018, que Nuno e Tiago, decidiram então que seria importante a implementação da digitalização dos processos da prótese dentária na CSM.

Em Portugal, a medicina oral continua a ser considerada como secundária, sendo o melhor exemplo, a circunstância em que de uma forma geral, a mesma não é subsidiada pelo sistema nacional de saúde, levando a que os serviços sejam maioritariamente prestados por entidades privadas. Contudo e pela razão acima descrita, é uma área considerada dispendiosa. Ainda assim a sociedade tem vindo a ter cada vez mais em atenção, o cuidado com os seus dentes, quer do ponto de vista funcional, como estético. Esta condição, levou ao aumento do mercado privado e consequentemente à maior oferta, levando a que fruto da concorrência, os valores praticados para as consultas desta especialidade, tenham ficado mais acessíveis, aumentando então a produtividade na maioria das áreas abrangidas pela especialidade, “sendo a prótese uma das mais importantes e que maior impacto tem, quer do ponto de vista do paciente, como para a própria organização que presta o serviço, pois são normalmente os tratamentos de maior valor acrescentado e que mais contribuem para os resultados operacionais da empresa”, referiu Nuno Santos.

O dilema e a procura da diferenciação

Nuno Santos e Tiago Santos, passavam então um dilema entre a opção de continuarem com o mesmo paradigma, ou criar uma dinâmica de evolução. Com novos grupos concorrentes a surgir, a necessidade de inovar rumo à distinção foi uma certeza, sendo que na área protética, surgiam novas ferramentas que permitiam não só a alteração de processos, mantendo a qualidade dos serviços, como o aumento da rentabilidade.

A diferenciação é um conceito fundamental que em nenhuma área de negócio pode ser descurada. Por seu lado, a inovação é algo que tem de ser trabalhada de forma estratégica e prioritária. Não chega apenas limitar-nos a analisar como estamos a produzir no momento, mas também o que estamos a fazer para criar valor que leve à tão desejada diferenciação (Leiwand and mani 2021).



Figura 3 - Aquisição convencional de molde dentário



Figura 4 - Aquisição digital de molde dentário

Tiago Santos reforçava dizendo que “o trabalho de prótese dentário é complexo e muito minucioso, podendo ainda continuar a ser realizado no mesmo método que os primórdios utilizaram, ou usando ferramentas mais recentes que tornam o processo muito mais simples para os pacientes, diminuindo o desconforto de situações como a aquisição de impressões através de uma moldeira física, pois com equipamentos de última geração, tais como os scanners intraorais digitais, constrangimentos como o incómodo de ter de suportar a referida moldeira dentro da boca

por alguns minutos, pode ser substituído pela leitura digital com um equipamento – Scanner Intraoral, que consome menos tempo e não causa o desconforto atrás evidenciado. Por outro lado, tem ainda várias vantagens, quer do ponto de vista de processos, quer de custos com

consumíveis, que com a utilização da respetiva tecnologia, são eliminados do processo”.

Tal como descreveu Kaplan (2014), O diferencial para o paciente é enorme, tornando um processo pelo qual já havia passado, sendo complexo e moroso, para algo muito simples, com um efeito “uau”, deixando no paciente uma imagem de inovação, assim como resolve de forma rápida e eficiente, o problema que o levou a visitar o consultório do seu dentista, levando consigo, uma recordação fantástica do momento.

Tiago Santos refere ainda “que as vantagens do método digital, não se resumem à utilização do scanner, pois quando associados a sistemas CAD/CAM, criam soluções totalmente revolucionárias, que vieram alterar o paradigma na produção de prótese dentária, bem como no tempo de espera que um paciente normalmente aguardava para completar uma reabilitação sem este método. O que normalmente demoraria algumas semanas, passou a ser possível de ser realizado apenas num dia, diminuindo o tempo ocupado em agenda para um ato que passa de 2 a 4 atos em dias distintos, para apenas 2 atos no próprio dia, libertando dessa forma *slots* de agenda que podem ser utilizados para tratar outros pacientes”.

Análise de investimento e soluções técnicas disponíveis

O processo de análise de um investimento é fundamental para se calcular o risco do mesmo. Contudo, meras equações matemáticas, onde se simulam os cenários de retorno são insuficientes, devendo em paralelo, serem consideradas outras variáveis, tais como o *cash flow* e outros fatores que podem influenciar o retorno (Hertz, n.d.).

Pelas razões atrás evidenciadas, a questão avançar ou não com o investimento na área evidenciada, foi bastante complexa. Nuno Santos teve a necessidade de apurar e analisar informação de gestão que permitiu solidificar a posição da direção, bem como perceber de forma assertiva, qual o retorno que traria à organização.

O mercado da medicina oral atravessava uma fase conturbada, com variados fatores a contribuírem para tal.

Nuno Santos refere que a presença cada vez mais forte das seguradoras, traziam novos desafios para as organizações. Com tabelas de serviços cada vez mais baixas, pressionavam os prestadores a ser mais cuidadosos nas decisões sobre investimentos, influenciando as mesmas, levando-as continuamente a priorizar investimentos sólidos, não correndo riscos de qualquer natureza.

O mercado começava também a ser invadido por grupos de clínicas *low cost*, sendo que estas apresentavam campanhas que do ponto de vista ético, colocavam algumas dúvidas, bem como assediavam os pacientes com o preço baixo, não discriminando o que os títulos apelativos em negrito destacado, consideravam de facto no respetivo tratamento.

Para além de tudo o acima descrito e mesmo com todas essas adversidades, a CSM atravessava uma fase muito positiva no seu crescimento, tendo inclusive um excedente de pacientes, que de maneira alguma poderia descurar ou perder.

Na maioria das vezes, para levarmos o negócio para o outro nível, temos de pensar fora da caixa e fazer diferente, quebrando barreiras que pareciam sólidas ao ponto de não poderem ser ultrapassadas (Coleman et al. 2017).

A solução da digitalização da prótese dentária, vinha tocar em pontos estratégicos, tais como o benefício de alavancar uma das áreas mais rentáveis, bem como da possibilidade de encurtar o tempo de gabinete e médico, que o paciente necessitava para realizar os trabalhos de prótese dentária, eliminando ou diminuindo de forma acentuada um dos *bottlenecks* presentes na organização. Na

tabela seguinte, podemos verificar as variações do ponto de vista de tempo consumido por ato digital vs. analógico.

Tempo Consumido			
Tratamento	Nota	T [h]	
Coroa cerâmica		2,5	
Coroa provisória acrílica (método indirecto)		0,5	
Coroa cerâmica		2	
Coroa cerâmica Scanner		1	
Coroa cerâmica		1	

De

Figura 5 - Tabela de consumo tempo - analógico vs. Digital (Fonte CSM)

entre todas as especialidades de medicina oral, a prótese dentária era uma das áreas que apresentava maior potencial, assim como uma das áreas que mais ia crescendo, tal como poderemos ver no gráfico.



Figura 6 - Gráfico ilustrativo do crescimento da especialidade da Prótese na Clínica CSM (fonte CSM)

Embora sobre o mercado geral não existissem dados assertivos que constatassem objetivamente o crescimento da prótese dentária, foi, contudo, possível confirmar esse facto através da informação disponibilizada nos estudos de mercado da *KeyStone*, onde é possível identificar os materiais mais consumidos, estando entre os que mais se destacam, os produtos de impressão e prótese. Tiago Santos referia que esses dados foram fundamentais e estimulantes para a concretização do projeto.

A questão do material consumível foi outra importante variável dentro das análises que foram realizadas, pois existia a consciência de que na alteração de paradigma, vários produtos iriam deixar de ser necessários, assim como o seu custo iria simplesmente ser abolido, ficando a produção das peças protéticas mais económicas. Foi ainda realizada uma análise comparativa relativamente aos dois modelos de trabalho em prótese dentária e as conclusões não poderiam ser mais esclarecedoras, deixando claro que no método digital, para além de como atrás referido, o valor da produção ser inferior ao método tradicional, a seria ainda possível saltar um passo, sendo eliminado o momento da coroa provisória, bem como toda a energia e matéria para a produzir. Na tabela abaixo, poderemos validar a informação:

Materiais Utilizado				
Tratamento	Nota	# Consumível		
Coroa cerâmica		3		
Coroa provisória acrílica (método indirecto)				1
Coroa cerâmica				2
Coroa cerâmica Scanner		2		
Coroa cerâmica				2

Figura 7 - Tabela de materiais usados nos dois métodos (fonte Hitec)

A decisão sobre qual o equipamento que iria ser adquirido

Após todo o processo de análise atrás relatado, Nuno e Tiago decidiram que o projeto iria avançar, passando então para o desafio de escolher a solução que mais se ajustava às necessidades.

Existia um leque de várias opções disponíveis, bem como o valor de investimento entre as mesmas era bastante díspar. Contudo, Nuno e Tiago contavam com apoio do parceiro certo para apoiar essa decisão (ainda para mais fazendo parte do mesmo grupo empresarial), sendo que dessa forma foi menos complicado identificar a solução que lhes pareceu mais assertiva. Foram consideradas diversas variáveis, bem como dentro das mesmas, a importância e a influência que cada uma poderia ter para o sucesso do projeto. Dessa forma foi possível perceber qual a solução que estaria então mais próxima

da necessidade, bem como qual o equipamento que mais rapidamente se conseguiria colocar em pleno funcionamento na CSM. No gráfico abaixo, faz-se uma ilustração desses mesmo fatores:

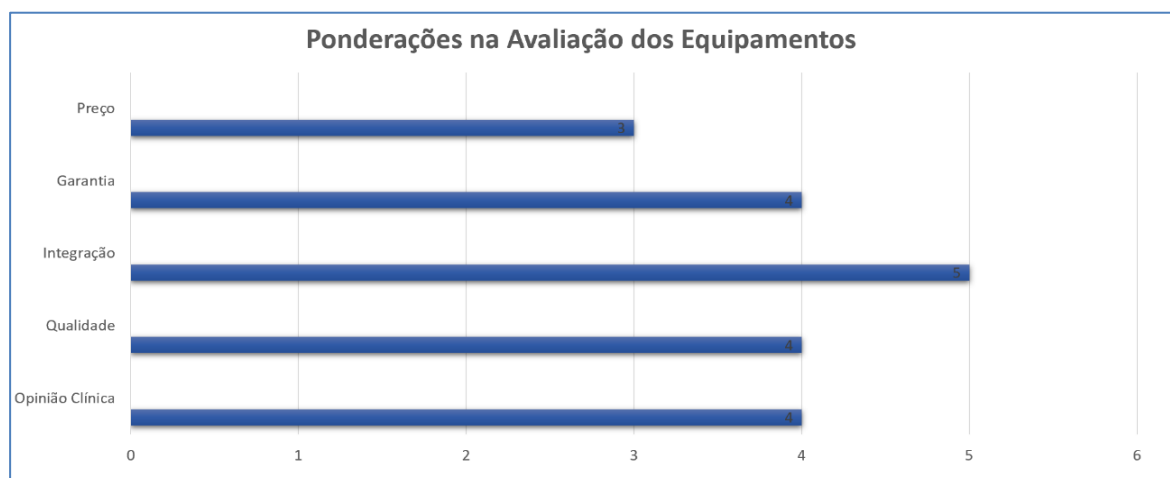


Figura 8 - Gráfico da Ponderação da Avaliação dos Equipamentos

Após este primeiro exercício, como forma de deteção prévia de algum erro de análise, Tiago Santos solicitou ao fabricante selecionado, para que fosse elaborado um teste com o respetivo equipamento. “Esta ação foi crucial, sendo um momento fundamental para perceber a eficácia da máquina, assim como foi também possível apurar as reações que a equipa clínica começava a transparecer em torno de uma mudança que se adivinhava próxima” refere Nuno Santos, que dadas as circunstâncias, começava a perspetivar o tipo de constrangimentos que iriam surgir no processo, ficando claro que a experiência das equipas clínicas com esta tecnologia era reduzida, implicando tal como o Tiago Santos perspetivara, um forte acompanhamento dos médicos que iriam iniciar o projeto.

Contudo, perceberam claramente que com perseverança, e o forte apoio dos especialistas, bem como outros fatores que foram trabalhados no sentido de aumentar e fortalecer a motivação da equipa, sensibilizando os elementos para a importância de ser feita essa passagem, acreditavam que iriam atingir as metas definidas.

Sustentabilidade

Em pleno século XXI, numa altura em que o conceito de sustentabilidade nunca foi tão falado, é fundamental que nos planos estratégicos de cada organização, a sustentabilidade seja um fator a

considerar de forma muito profunda. Assim como refere Christopher Meyer (Meyer 2008), Sustentabilidade é um meme que se transformou em palavra de moda.

Nuno Santos pretendia aliar as vantagens da tecnologia, com o compromisso da sustentabilidade que uma organização como a CSM têm de manter para com a sociedade. Evidenciava que “com a tecnologia digital, não só se atingiam outros padrões de eficiência técnica, como era possível a diminuição de vários produtos de consumo e outros materiais, reduzindo dessa forma a pegada carbónica necessária para a produção dos mesmos, bem como para eliminação dos resíduos gerados da sua utilização”.

Esta seria sem dúvida alguma, outra mais-valia deste projeto, pois demonstrava o compromisso com os problemas ecológicos, sendo este um assunto muito debatido a nível mundial, não sendo um problema de apenas alguns, mas sim de todos. Um problema urgente e que não nos deixa muito tempo para atuar (Schendler 2009, #).



Figura 9 - Imagens de alguns dos consumíveis que diminuíram ou foram totalmente eliminados do processo

Gestão da mudança

Os gestores atuais, precisam de gerir a mudança de acordo com o nível de conhecimento que possui a própria organização. Gerir situações de mudança, é como equilibrar um telemóvel na mão. Para se conseguir esse equilíbrio crítico, é necessário gerir as conversações entre quem lidera o processo de mudança, com os que irão lidar com a implementação dessa mesma mudança (Duck 2019).

No processo da CSM, vários intervenientes estavam envolvidos, todos com um papel relevante para que o sucesso fosse atingido. Os médicos dentistas, os protésicos, as assistentes dentárias, assim como elementos da gestão.

O plano da digitalização da prótese dentária estava então concluído. Nuno Santos e Tiago Santos, procederam ao agendamento de uma sessão de apresentação do projeto para que em conjunto, fosse definida a forma mais eficiente de início do mesmo. Foram convocados os diretores clínicos (médicos dentistas que há mais de 20 anos colaboram com a CSM), bem como a restante direção de operações. Estavam também presentes os administradores do grupo.

Existia a consciência da importância do momento, tendo o processo sido estudado para que a comunicação saísse de forma fluída e que transmitisse segurança a todos os que iriam ter a responsabilidade da implementação da estratégia.

Nuno, assim como Tiago, fizeram uma apresentação muito objetiva, explicando cada ponto da mais-valia, levando em consideração a forma como era passada a mensagem ao grupo de trabalho, pois muitas das vezes, o formato como a mesma é transmitida, tem maior impacto do que a própria mensagem em si (Sanchez 2018).

Após a apresentação, foi verificado que a direção clínica estava ansiosa, receosa do impacto que a introdução da nova tecnologia poderia ter no grupo de trabalho. Na opinião de alguns clínicos, era visto como algo que ainda não estaria pronto para substituir o modelo tradicional de trabalho, enquanto com desconfiança, olhavam para os dados que haviam já sido recolhidos em clínicas do norte da Europa, que há mais de 1 década, haviam enveredado pela digitalização dos moldes dentários, bem como da produção de próteses em sistemas de fresagem *chairSide*, com resultados muito positivos.

Ainda assim, depois de explicados e fundamentados todos os argumentos, reforçando as vantagens ao mesmo tempo que assumiam que existiria um período de adaptação e aprendizagem, avançaram para a instalação do primeiro equipamento.

Tiago sabia da necessidade de se acompanhar bem de perto todo o processo. Dizia ser fundamental que se corrigirem procedimentos que não cumprissem os protocolos e que pudessem levar ao desinteresse pela tecnologia e consequente desmotivação. Ainda assim, numa clínica com um ritmo de trabalho elevado, em que o tempo para pausar e recomeçar é escasso, os problemas surgiram, com os médicos dentistas mais experientes e com mais anos de colaboração, a perder a pouca motivação que desde a apresentação nutriam pelo projeto e colocassem de lado os equipamentos, continuando a usar o método tradicional.

O desalinhamento verificado no corpo clínico era evidente. Nuno considerou que havia chegado o ponto em que seria necessário refletir o que correu menos bem no processo, pois estava claro que algo não estava conforme projetado. Junto com Tiago, iniciou então um período de reflexão para perceberem como poderia ser corrigido o plano e em que sentido os intervenientes da área clínica selecionados para integrar o mesmo, teriam sido as pessoas certas.

Refletindo sobre o insucesso

O fracasso da primeira tentativa de implementação do projeto, levou a gestão a considerar todas as variáveis possíveis para perceber o que poderia ter falhado, bem como qual o canal em que se havia verificado o desvio relativamente ao que tinha sido planeado. Contudo, referem Nuno e Tiago, não foi muito difícil perceber que a resistência à utilização da tecnologia por parte dos responsáveis clínicos, não foi de todo um bom exemplo para o restante corpo de médicos dentistas, assim como influenciou de forma severa, para que a equipa não demonstrasse interesse e não tivesse o desejo de utilizar o equipamento.

Como velho hábito da empresa, normalmente os escolhidos para a discussão ou implementação de novas ideias, são os recursos humanos que há mais anos colaboram na organização. Contudo e embora usualmente as pessoas com maior experiência acrescentem valor às reflexões e ideias para a mudança, trazem também princípios maturados que, podem também de alguma forma, ter valor destrutivo para a criatividade e inovação tão necessária para o crescimento das organizações.

A gestão moderna, deve libertar-se dos velhos hábitos, pois são um princípio ultrapassado, que acabaram por lesar de forma severa as organizações (Freek 2013).

Neste sentido, Nuno e Tiago, iniciaram um plano alternativo que viria a ser discutido entre a gestão e implementado pouco tempo depois.

Resiliência

A equipa que liderava o projeto não se resignou e rapidamente percebeu que teria de alterar a estratégia. Essa alteração poderia ser trabalhada de várias formas, contudo, a opção de Nuno e Tiago, passou pelo envolvimento de médicos dentistas de novas gerações, em que a tecnologia, ao invés de ser um problema, era antes algo admirado e desejado.

O trabalho de equipa entre as distintas gerações, não só acelerou o processo de implementação, como ainda conseguiu despertar nos clínicos responsáveis e mais experientes, a curiosidade de saber como estavam a correr o processo com os colegas mais novos.

Assim como escreve Tavares (2021, 33-35), existe um mecanismo de defesa à mudança. A resistência dos médicos dentistas com mais anos de ligação à clínica CSM, mais não é do que o resultado da experiência que têm e que lhe assegura um direito adquirido de que sabe qual é a forma certa de fazer o seu trabalho. Este sentimento, vai crescendo de forma cumulativa com o passar do tempo.

Contudo, os mais novos, viriam a aproveitar a conjugação de fatores favoráveis ao sucesso. A sua aptidão para as novas tecnologias, associadas à experiência dos mais velhos, causou um impacto muito positivo na estrutura. Não só conseguiram iniciar e desenvolver com sucesso o novo protocolo de trabalho, como também tiveram o mérito de inspirar os que não estavam motivados, a acreditar que a solução era de facto muito interessante, assim como e se bem utilizada, uma ferramenta poderosa para enfrentar as novas tendências do mercado.

Após a fase inicial mais conturbada, Nuno e Tiago, tinham então implementado o novo sistema digital para prótese dentária em umas das CSM, conseguindo dessa forma ultrapassar as dificuldades com

que normalmente se deparam as organizações sempre que a estratégia passa por alterar hábitos ou procedimentos enraizados.

Com essa experiência, a gestão estava então apta para avançar para outras unidades, levando consigo a lição que aprendera, replicando o modelo.

Um projeto de sucesso em pleno crescimento

Refere Coleman (2017), que um líder de alta performance, tem de aliar a consistência à agilidade. Assim como os clientes procuram soluções consistentes, também as pessoas gostam de líderes consistentes.

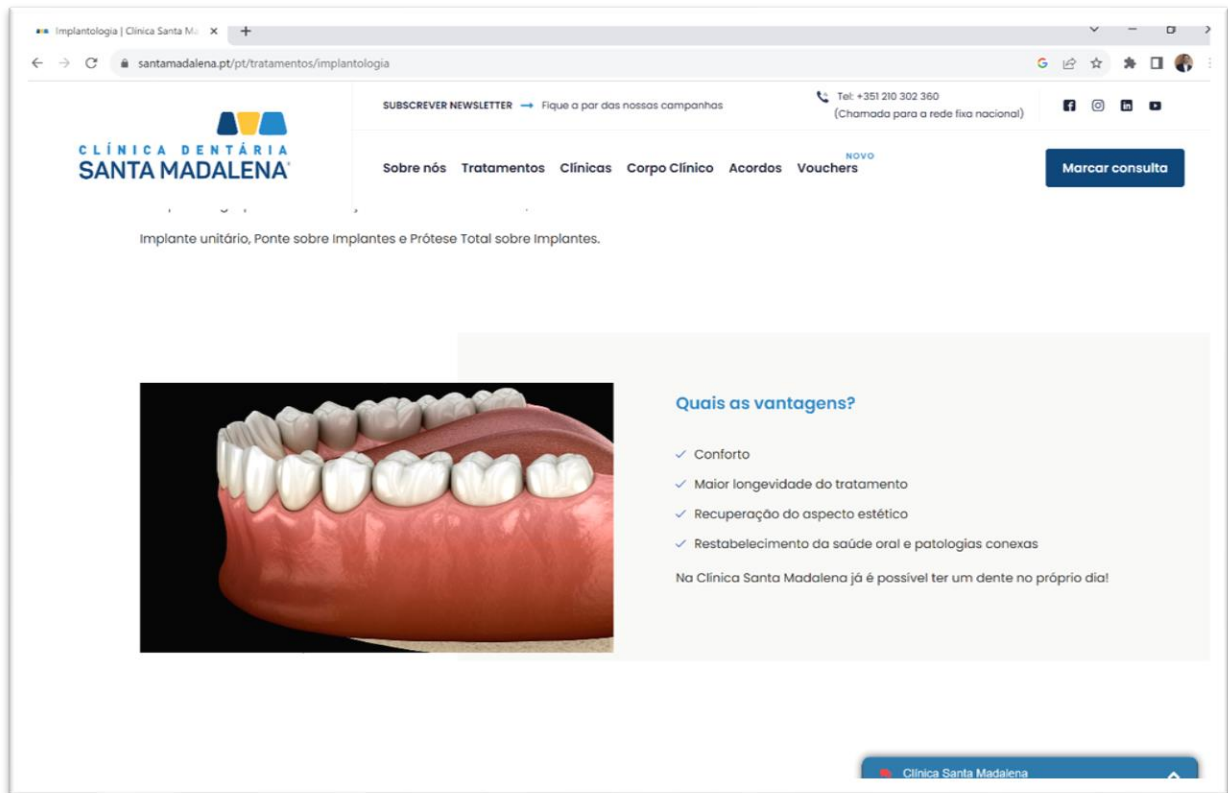
Depois do insucesso da primeira fase do processo, bem como consequente reflexão, Nuno e Tiago, aplicaram medidas corretivas que de forma muito eficaz, conseguiram inverter o que parecia estar a entrar num ciclo que levaria ao fracasso. Essa situação apenas foi possível, fruto da agilidade e da consistência do projeto.

Passados aproximadamente 6 anos desde o início do projeto da digitalização de processos em prótese dentária, verifica-se que a tecnologia veio para ficar! Não só foram atingidos todos os objetivos que haviam sido pensados, tendo ainda sido superadas as melhores expectativas.

A Clínica Santa Madalena conseguiu ultrapassar o desafio, tornando uma organização mais eficiente, conseguindo ir de encontro às necessidades dos seus targets, elevando a notoriedade e perceção de qualidade e inovação, aliando a responsabilidade social da empresa e o compromisso com a sustentabilidade.

Impacto da Tecnologia numa Organização de Saúde Oral

Anexo I



Imagens do site institucional onde é evidenciada a possibilidade de “ter um dente no próprio dia”

Impacto da Tecnologia numa Organização de Saúde Oral

Anexo II

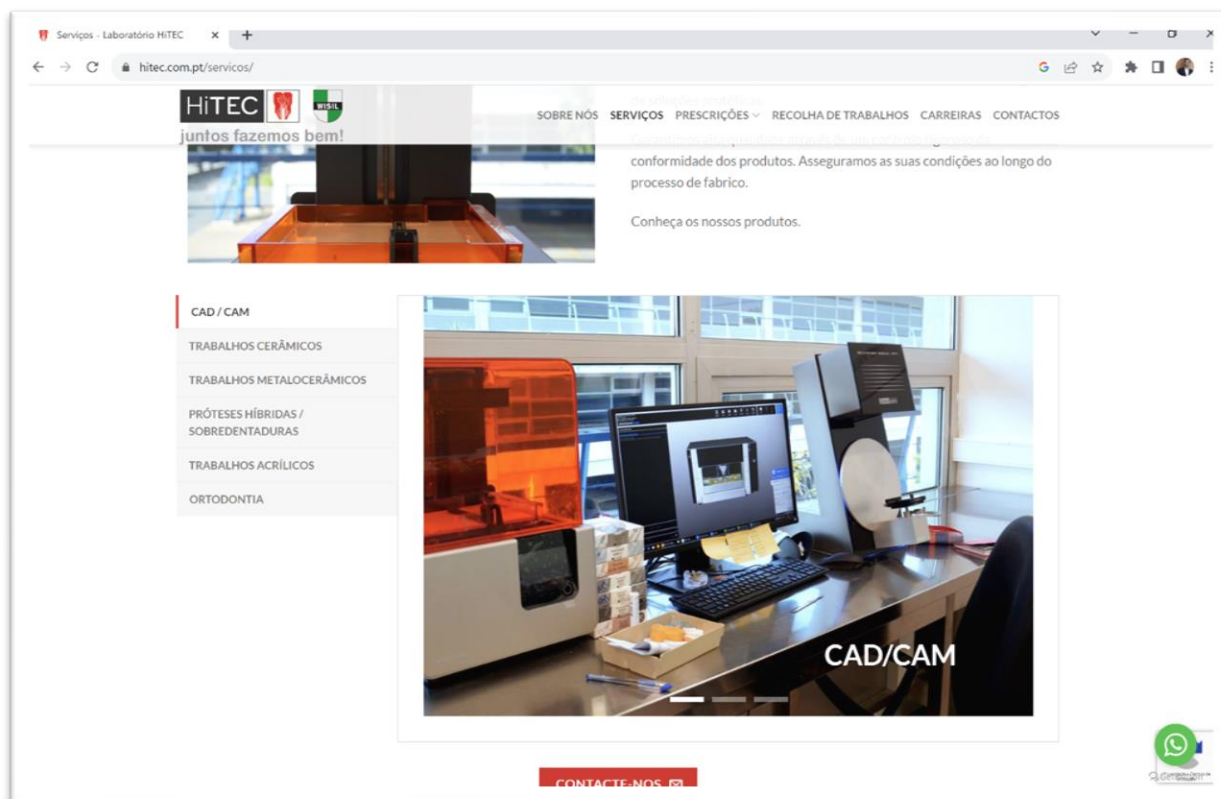


Imagem do site onde o Laboratório evidencia os sistema digital de desenho de peças dentárias “CAD/CAM”.

Teaching Notes

Na Clínica Santa Madalena CSM), o foco no bem-estar dos utentes, é uma prioridade.

Contudo, este é um objetivo que apenas se atinge quando a gestão está focada no mesmo.

Estando na empresa desde 2014, Nuno Santos era diretor de planeamento da Clínica Santa Madalena. Vindo da área da engenharia, Nuno trazia consigo uma vasta experiência em gestão de clínicas e serviços de medicina oral. Desde o desenvolvimento e abertura da primeira rede franchisada de unidades dentárias em Portugal, passando pela equipa de gestão de capital de risco, tinha acumulado um *know-how* de extremo valor. Por sua vez, Tiago Santos, licenciado em prótese dentária e com várias pós-graduações na área de gestão, era então o diretor de produção do Laboratório HITEC, sendo este um dos maiores laboratórios da Europa. Juntos, formaram a equipa que se dedicou a estudar e a planear, a implementação do *workflow* digital na Clínica Santa Madalena.

A Clínica Santa Madalena era então uma organização bem implantada no mercado, apresentando crescimento e resultados robustos, sendo apenas possível, com o compromisso de todos os elementos da equipa, aliado a uma forte equipa de gestão, onde a Missão e a Visão da organização estão bem vincadas em todos os elementos.

Esta posição permitiu para além do crescimento da organização, também o aumento dos critérios ao nível da qualidade que procura oferecer aos seus utentes. impera a

A CSM faz parte de um grupo empresarial que comporta várias organizações dentro da área da saúde oral:

1. HITEC - Laboratório de prótese dentária
2. Montellano - Distribuidora de dispositivos médicos e medicamentos
3. Clínica Santa Madalena
4. MD Academy – Centro de formação

Esta estrutura multidisciplinar, foi sem dúvida um suporte importante para o desenvolvimento da Clínica Santa Madalena, sendo que através de fortes sinergias internas, facilitou o início do processo de desenvolvimento desta linha de negócio.

Contudo, referir que na última década, a prestação de serviços de saúde oral, é já a área de maior retorno do grupo, tornando ainda mais importante, o planeamento estratégico. Tudo no sentido de manter a organização no topo.

Nuno e Tiago passaram o dilema da decisão de avançar ou não com o projeto da digitalização de processos de prótese dentária. Contudo, após chegarem à conclusão que teriam de avançar, tiveram de ultrapassar vários obstáculos. Análises de investimento, seleção das pessoas que com se iriam rodear para a implementação, assim como lidar com os fatores emocionais dessas mesmas pessoas.

Objetivos de aprendizagem

Com este estudo de caso, procura-se abrir um processo de aprendizagem que aborda várias áreas da gestão. Desde a liderança, passando pela agilidade e tomada de decisão focada em resultados, assim como a estratégia e os métodos de relacionamento entre os líderes e as pessoas que compõem uma organização.

Pretende-se entender os seguintes conceitos:

- A importância do trabalho em equipa
- Razões que levam as empresas a investir
- Sustentabilidade – Conceito fundamental nas organizações
- Resiliência e Liderança
- **A aplicação deste estudo de caso, poderá ser utilizado nas seguintes áreas:**
- Inovação e tendências de mercado

- Análise de planeamento de investimento
- Sustentabilidade
- Gestão da mudança
- A importância da resiliência como característica de um líder

Questões e reflexões

1. A decisão de avançar para um investimento elevado, não é algo que deixe uma direção confortável, pois assim como é desafiante, existem também riscos associados. Contudo, Nuno e Tiago estavam convictos de que o caminho seria a digitalização.

a) Como analisa o processo que sustentou a decisão de avançarem com o projeto?

A base de sustentação para a decisão, consistiu na necessidade de inovar os conceitos de produção numa especialidade fulcral para o crescimento da CSM. Ao mesmo tempo, Nuno e Tiago pretendiam ganhar eficiência na produção das próteses dentárias, assim como libertar tempo de agenda, pois com a nova tecnologia, conseguiam também diminuir o número de atos clínicos para encerrar cada procedimento da respetiva especialidade.

b) Considerando que a CSM é uma organização que procura a excelência, acha que a equipa de gestão do projeto teria uma opção alternativa que assegurasse a notoriedade ao nível da qualidade de serviço ao qual é associada?

“What Makes A Great Leader”. Um leader do Século XXI, deverá ter uma mistura de habilidades que estimulam a inovação dentro de uma organização e em organizações e ecossistemas externos (Hill et al. 2022). Com esta afirmação Hill (2022), pretende realçar perante os líderes contemporâneos, que a inovação é algo que deve estar presente no plano estratégico de um líder. Uma organização que não procure inovar processos,

difícilmente irá crescer e atingir a metas desejadas, assim como se tornará inevitável que os próprios clientes e restantes *stakeholders*, procurem alternativas que satisfaçam as suas necessidades.

2. No desenvolvimento do ponto anterior, as tendências do mercado foi um ponto bastante considerado pelo equipa que liderava o projeto. A importância de perceber e antecipar necessidades, foi algo que Nuno e Tiago estavam atentos.

a) Qual a importância que se atribui à capacidade de visão que Nuno e Tiago tiveram em 2017?

Perceber as tendências do mercado é algo fundamental. Para tal, torna-se fulcral o estudo do mesmo, bem como entender os comportamentos do consumidor e dos fabricantes (Rochinha 2022), no sentido de prevermos para onde esses mesmos comportamentos irão levar o mercado.

Nuno e Tiago, frequentemente visitavam feiras e congressos internacionais, onde foram recolhendo informações e experiências que foram muito importantes para chegarem à conclusão que a digitalização de processos protéticos teria de acontecer.

No centro e norte da Europa, as clínicas de medicina oral há vários anos já haviam aderido à tecnologia que se pretendia implementar na CSM. Os testemunhos de várias unidades que haviam visitado, retiravam da equação as dúvidas sobre a questão técnica, restando então planear a estratégia para a implementação.

Acrescentando aos dados evidenciados nos parágrafos acima, existiam também informações sobre o consumo dos produtos que eram então usados para as várias especialidades.

A KeyStone emite relatórios semestrais sobre o comportamento das clínicas dentária em Portugal. Os dados disponibilizados eram favoráveis ao desenvolvimento do projeto, pois dentro das várias famílias de produtos analisadas, as áreas impressão e prótese, eram das que mais se destacavam relativamente ao crescimento, tal com poderemos analisar na tabela abaixo ilustrada.

TOTAL MARKET BY FAMILY/PRODUCT BRAND	TOTAL VALUE		Trend
	y. 2018	y. 2017	y. 2018/2017
01 - IMPRESSÃO E PRÓTESE	3 338	3 045	9,6%
02 - RESTAURAÇÃO	11 147	10 663	4,5%
03 - ANESTESIA	3 105	2 989	3,9%
04 - CIMENTOS	1 318	1 227	7,4%
05 - TEMPORIZATION	810	683	18,5%
06 - ENDODONTICS	4 101	4 019	2,0%
07 - PROPHYLAXIS	1 946	1 745	11,6%
08 - SURGERY AND PERIODONTICS	1 359	1 276	6,5%
09 - DISPOSABLE PRODUCTS	5 033	4 448	13,1%
10 - ABRASIVE AND BURS	814	775	5,0%
11 - HYGIENE AND DISINFECTION	2 634	2 442	7,9%
12 - INSTRUMENTS	1 433	1 253	14,4%
13 - X-RAY SUNDRIES	363	385	-5,6%
14 - MISCELLANEOUS	84	78	8,0%
17 - ORAL CARE (WITHOUT DIRECT SALES ESTIMATION)	386	450	-14,3%
Total	37 872	35 477	6,7%

Figura 10 - Consumo de materiais por especialidade – fonte KeyStone

O Processo para a tomada de decisão foi então algo simples, pois o fundamento era robusto e sólido não restando quaisquer dúvidas sobre o mesmo.

b) O que se consideram pontos chave nessa reflexão?

Tal como refere Hertz (2023), o processo de análise para um investimento não pode ser medido apenas pelo cálculo do retorno. Outras variáveis devem de ser consideradas.

No caso da CSM, para além de aspetos financeiros, foram equacionados outras variáveis importantes, tais como a entrada no mercado de novas seguradoras, em que o valor mais baixo das tabelas de serviços, implicavam a necessidade de automatizar processos, de forma a diminuir custos e acelerar procedimentos.

Por outro lado, trouxeram também uma nova dinâmica à área da medicina oral. Os segurados aumentaram as visitas às clínicas, trazendo dessa forma um aumento significativo do volume de trabalho, pelo que ferramentas que reduzissem o tempo e o

número de consultas para completar tratamentos, eram vistas como algo fulcral para o futuro.

No Artigo “Break Your Industry’s Bottlenecks” (Coleman et al. 2017), os autores evidenciam a necessidade e se pensar fora da caixa, assim como enaltecem a necessidade de se quebrarem os *bottlenecks*, sendo estes, constrangimentos que bloqueiam a produção e o desenvolvimento das empresas.

Com a introdução da digitalização dos processos de prótese dentária, Nuno e Tiago, conseguiriam contrariar uma tendência menos positiva que se verificava, tal como o atraso para a disponibilidade de consultas, levando alguns pacientes a procurar alternativas.

3. A formação e experiência do Nuno e Tiago, foram factos mencionados como uma mais-valia ao projeto. Analisemos então a importância que este aspeto teve e contribuiu para o resultado do projeto.

A agilidade para se tomar uma boa decisão, deverá ter como base o conhecimento de todos os pormenores do projeto, assim com deverão ser contemplados os riscos do mesmo. Os grandes líderes, são também especialistas em tecnologia (Goodall, n.d.).

Nuno e Tiago, reúnem as condições necessárias para liderarem o processo ao sucesso. Desde a experiência acumulada na área, passando pela partilha com colegas espalhados pela Europa, tudo estava consolidado. Por outro lado, para além de tudo o atrás evidenciado, a formação de ambos e a experiência profissional que tinha, foi um elemento fulcral. Tiago Santos era licenciado em prótese dentária, sendo a área digital uma das que mais lhe interessavam. Esse interesse, manteve-o sempre a par das novidades tecnológicas, assim como diariamente já lidava com a mesma no laboratório

Hitec, onde era então o diretor de produção. Esta conjugação, gerou a confiança e a agilidade que marcou todo o processo.

Questões para discussão:

A) Como anteriormente referido, o processo de decisão foi baseado numa análise fundamentada no mercado, assim como das necessidades que eram sentidas pelo corpo de gestão, que considerando as alterações e a dinâmica da área, assim como do constrangimento na lista de espera de consultas, tiveram de tomar medidas para inverter o rumo que parecia levar a um cenário negativo.

Ao tomarem a decisão de avançar, Nuno e Tiago projetavam algumas dificuldades relacionadas com a resistência da direção clínica. Embora fosse um desafio complexo, ainda assim e por própria iniciativa, avançaram eles próprios para a apresentação do plano, ficando então expostos às reações dos médicos.

Que outro tipo de abordagem, poderia ter sido utilizada pelos líderes do projeto e qual a solução que poderiam ter usado para a apresentação do plano de implementação da digitalização dos processos protéticos?

- Os alunos devem refletir sobre a forma como alguns assuntos devem ser estrategicamente geridos. Neste caso específico, uma das alternativas teria sido o envolvimento de um médico de outra organização que já tivesse passado pelo processo. Com esta medida, conseguiriam constatar que o sistema funcionaria, sendo que transmitido por um colega, elevava a confiança do corpo clínico.
- A utilização de um consultor externo para analisar o plano e identificar pontos frágeis que pudessem causar danos no processo da implementação, assim como sugerindo alternativas que melhorassem o próprio plano. O consultor é normalmente contratado para fazer o levantamento das informações sobre a

organização e auxiliar durante o processo da implementação da solução (Petry and Nascimento 2007).

B) A sustentabilidade é na atualidade um tema bastante pertinente, considerado muito importante, devendo fazer parte de qualquer plano estratégico de uma organização. Estando normalmente associado, assim como mais enaltecido em outras áreas de atividade que, por natureza própria, são conhecidas pelo forte impacto que têm no ecossistema, tais como as energéticas ou as petrolíferas, também na saúde existem áreas onde a sustentabilidade deverá fazer parte da estratégia e reflexão diária. Como tal sugere-se a cada organização, ter documentado um plano estratégico para a sustentabilidade, onde qualquer pessoa possa consultar e saber de que forma pode fazer a diferença.

Fruto dos protocolos de higiene e assepsia, muitos dos materiais usados nos cuidados de saúde, são descartáveis, assim como também usados em grande quantidade, deixando após a sua utilização uma pegada ecológica muito considerável e nada benéfica para a sociedade.

Na Clínica Santa Madalena os princípios de higiene e assepsia são cumpridos de forma inquestionável. Esta exigência, é um compromisso para com a segurança dos pacientes, não deixando margem para qualquer poupança mais evidente que tivesse impacto.

Por outro lado, a digitalização de processo protéticos veio abrir uma oportunidade única de mostrar o comprometimento da organização para com a sustentabilidade.

Colocando fora do protocolo de trabalho, vários produtos até então usados para a aquisição de impressões convencionais, a digitalização dos modelos protéticos veio constatar que a CSM conseguia reduzir de forma considerável, a utilização de

produtos consumíveis, assim como o desperdício resultante dos mesmos. Estava então encontrada a outra grande vantagem do projeto.

Processo de Produção de Peça Dentária - Modelo convencional		
Modelo Analógico - Material Utilizado	Produção de coroa provisória	Produção de coroa Definitiva
Alginato Putty Moldeira	Gesso Ceras Acrílicos Energia - fornos Logística	Cerâmica /Zircônio Outros Energia - fornos Logística

Figura 11 - Materiais usados para a produção de peça dentária no modo convencional - fonte Lab. Hitec

Processo de Produção de Peça Dentária - Modelo convencional	
Modelo Digital - Material Utilizado	Produção de Coroa Definitiva
Scanner Intraoral Computador Internet	Cerâmica /Zircônio Outros Energia - fornos Logística

Figura 12 - Materiais usados para a produção de peça dentária no modo digital - fonte Laboratório Hitec

Através dos dados apresentados nas tabelas anteriores, conseguimos de forma muito objetiva compreender que para além

das questões estratégicas da operação, com a alteração do protocolo de trabalho, a CSM aumentou o seu compromisso com a sustentabilidade.

- a) Sendo uma organização de cuidados de saúde, com cerca de 1000 colaboradores, como poderia a CSM cultivar o conceito e a importância da sustentabilidade?

Ações que visam fortalecer o compromisso com o conceito sustentabilidade	
Ação	Objetivo
Todos os semestres - convidar orador para palestra sobre o tema	Manter ativo o conceito e relembrar da importância do mesmo
Inclusão no manual de procedimentos de tarefas que vão de encontro ao conceito	Criar rotinas
Inclusão no modelo de avaliação anual alguns KPI's relacionados com a sustentabilidade	Motivação
Eleger mensalmente a assistente que mais se evidenciou no princípio da responsabilidade ecológica	Motivar e gerar um saudável espírito competitivo
Criar um comité e eleger um responsável para a sustentabilidade	Planear metas, implementar medidas e controlar resultados

O docente poderá partir para uma discussão onde os alunos poderão apresentar outras ações que poderiam ser implementadas, assim como discutir os objetivos e mais valias das mesmas.

- b) Dentro de uma organização, o conceito da sustentabilidade, é um princípio que deve ser elevado aos pontos estratégicos da empresa. Por essa razão, não pode ser passado aos colaboradores, sem que o CEO e restantes responsáveis, tenham uma atitude coerente com o que é solicitado às equipas. Neste sentido, escrevem alguns autores, deve o CEO definir o tom e o caminho que a organização pretende seguir, devendo todos os colaboradores fazer por se alinhar com a estratégia. Ainda assim, existindo um executivo para a sustentabilidade, e também este que deverá delinear os planos e levar as equipas para as metas definidas. RH, Financeiros, MKT e vendas, é importante que toda a empresa esteja focada, enaltecendo as chefias intermédias, pois pela relação direta com os colaboradores, geralmente têm papel fundamental para o sucesso da estratégia (Winston, Polman, and Seabright 2023).
- Através do conceito atrás abordado, pretende criar um *brainstorming* sobre a importância do alinhamento dentro da organização, assim como perceber a importância da atitude dos líderes como imagem e exemplo que será seguido pelos colaboradores.

Referências

Coleman, John, Nina A. Bowman, Ron Carucci, and John Sullivan. 2017. “Break Your Industry’s Bottlenecks.” Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/07/break-your-industrys-bottlenecks>.

Duck, Jeanie D. 2019. “Managing Change.” The Art of Balancing. <https://store.hbr.org/product/managing-change-the-art-of-balancing-hbr-onpoint-enhanced-edition/5416?sku=5416-PDF-ENG>.

Ersek, Barrett, Eileen W. Keller, and John Mullins. 2015. “Break Your Industry's Bottlenecks.” Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/07/break-your-industrys-bottlenecks>.

Freek, Vermeulen. 2013. “Gain Competitive Advantage—by Questioning Old Habits.” Harvard Business Review. <https://hbr.org/video/2228325665001/gain-competitive-advantageby-questioning-old-habits>.

Goodall, Amanda. n.d. “The Best Leaders Are Also Technical Experts.” Harvard Business Review. Accessed October 17, 2023. <https://hbr.org/podcast/2023/07/the-best-leaders-are-also-technical-experts>.

Hertz, David B. n.d. “Risk Analysis in Capital Investment.” Harvard Business Review. Accessed September 28, 2023. <https://hbr.org/1979/09/risk-analysis-in-capital-investment>.

Hill, Linda A., Emily Tedards, Jason Wild, and karl Weber. 2022. “What Makes a Great Leader?” Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/what-makes-a-great-leader>.

Kaplan, Saul. 2014. "My Dentist 3D Printed My Crown." *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/10/my-dentist-3d-printed-my-crown>.

Leiwand, Paul, and Mahadeva M. Mani. 2021. "Digitizing Isn't the Same as Digital Transformation." *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/digitizing-isnt-the-same-as-digital-transformation>.

Meyer, Christopher. 2008. "We Need a Definition of "Sustainability"... And Here It Is." *Harvard Business Review*, June 26, 2008. <https://hbr.org/2008/06/we-need-a-definition-of-sustai>.

Petry, Luiz I., and Austet M. Nascimento. 2007. "Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares." *SciELO*. <https://www.scielo.br/j/rcf/a/6hDYwpBbQ7RXSdJtzwGRcmF/?format=pdf&lang=pt>.

Ramos, Jessica F., and Tatiana R. Santos. n.d. "A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA NAS EMPRESAS THE IMPORTANCE OF CONSULTING IN COMPANIES." *Revista Científica Semana Acadêmica*. Accessed October 17, 2023. https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_online_pdf-_artigo__1.pdf.

Rochinha, Susana C. 2022. "Estudo Das Tendências." *Análise do Processo de Observação de Tendências, Influência na Indústria e Método de Aplicação*. <https://research.ebsco.com/c/7kzg2s/details/723josjxpr?limiters=LB%3ATEIgTlNCKg%3D%3D%2C&q=a%20import%C3%A2ncia%20das%20tend%C3%A2ncias>.

Sanchez, Patti. 2018. "The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy." *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy>.

Schendler, Adam. 2009. “Are Your Green Priorities Right?” *Organizational Development*, Setembro 21, 2009. <https://hbr.org/2009/09/are-your-green-priorities-right>.

Tavares, Cassiana. 2021. *A Bíblia Da Carreira*. 1ª Edição ed. Lisboa: Manuscrito Editora.

Winston, Andrew, Paul Polman, and Jeff Seabright. 2023. “Middle Management Is the Key to Sustainability.” *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/11/middle-management-is-the-key-to-sustainability>.