

NA TRILHA DA SUSTENTABILIDADE: O CASO DA DENTAL JR.

ON THE TRAIL OF SUSTAINABILITY: THE CASE OF DENTAL JR.

EN EL CAMINO DE LA SOSTENIBILIDAD: EL CASO DE LA DENTAL JR.

ANA PAULA KIELING

Doutora

Universidade do Vale do Itajaí – Brasil

anakieling@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8513-8903>

ALEXANDRE DE ÁVILA LERÍPIO

Doutor

Universidade do Vale do Itajaí – Brasil

leripio@univali.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2083-9420>

Submetido em: 09/03/2017

Aprovado em: 28/09/2018

Doi: [alcance.v26n1\(Jan/Abr\).p110-124](https://doi.org/10.15628/alcance.v26n1(Jan/Abr).p110-124)

RESUMO

O presente caso para ensino tem como objetivo oportunizar aos alunos a vivência de situações no contexto de sustentabilidade nos negócios por intermédio da Clínica Odontológica Dental Jr., proporcionando conhecimentos sobre gestão de saúde, gestão sustentável e gerenciamento de aspectos e impactos ambientais. A Dental Jr. é uma clínica odontológica localizada no centro de Florianópolis – SC, gerenciada por Fabiano Rodrigues, Cirurgião Dentista e Administrador por formação. Em 2016, com boa rentabilidade e uma carteira de pacientes considerável, a empresa busca crescimento por meio de uma gestão mais sustentável e, para tal, contrata uma consultora, Cristina Matos, para apoiá-la na solução de um dilema: como definir estratégias sustentáveis para a melhoria de seus processos. Como instrumento de ensino, o caso foi desenvolvido para uso em cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração, Gestão Ambiental e Gestão de Saúde, quando do debate de temas como gestão ambiental e sustentabilidade em disciplinas como Sustentabilidade das Organizações, Gestão Ambiental e Gestão de Saúde.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Aspectos Ambientais. Gestão de Saúde.

ABSTRACT

This teaching case aims to offer an opportunity to experience situations in the context of sustainability in business through the Clínica Odontológica Dental Jr., providing knowledge and understanding of health management, sustainable management, and the management of environmental impacts. Dental Jr. is a dental clinic located in the downtown area of Florianópolis, and is run by Fabiano Rodrigues, a Dental Surgeon and Business Administrator. In 2016, with good profitability and a considerable number of patients, the clinic sought growth through sustainability management and, to that end, hired a consultant, Cristina Matos, to help them find a solution to their dilemma: how to define the sustainable strategies needed to improve the clinic's processes. As a teaching instrument, the case was developed for application in undergraduate and postgraduate courses in Business Administration, Environmental Management and Health Management, through the discussion of topics such as environmental management and sustainability in subjects such as Organizational Sustainability, Environmental Management and Health Management.

Ele queria uma grande clínica, ter a possibilidade de bons lucros, compartilhar espaço com outros profissionais e atender a diversas especialidades na área.

Antes disso, no entanto, trabalhou em outras clínicas, teve seu próprio consultório e, enquanto fazia uma carteira de pacientes na cidade, pôde amadurecer a ideia que nunca saiu de sua cabeça. Buscando conhecimento, ao longo dos anos, Dr. Fabiano também se dedicou a cursos de pós-graduação nas duas áreas: implantodontia e gestão empresarial.

Assim, somente aos 38 anos, após reunir capital e planejar sua abertura estrategicamente, criou coragem para tirar a Dental Jr. do papel. O projeto demorou mais do que ele esperava, porém ele se sentia seguro o suficiente para realizar um bom trabalho na área, em um mercado competitivo como o da capital catarinense.

O MERCADO ODONTOLÓGICO E A DENTAL JR.

De acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae em 2010, cerca de 147 mil cirurgiões dentista atuam no Brasil. Destes, estima-se que 1.130 profissionais trabalham na macrorregião de Florianópolis. Ainda, segundo o Conselho Regional de Odontologia de Santa Catarina, existem mais de 130 clínicas odontológicas em funcionamento na região atualmente.

A Clínica Odontológica Dental Jr. foi inaugurada em 2008. Localizada no centro de Florianópolis – Santa Catarina, em um edifício com salas comerciais de todos os segmentos, a clínica conta com três consultórios, além de escritório, recepção, sala de administração, dois banheiros, uma copa e uma sala de esterilização de materiais.

Com oito anos de existência, o estabelecimento do Dr. Fabiano passou dos três colaboradores presentes na época de sua abertura, para os 14 colaboradores atuais. A ampliação da equipe se deu pelo aumento na procura por serviços odontológicos na cidade e também pela confiança que os pacientes creditam à Dental Jr. e seus profissionais. O quadro de pessoal conta com 11 cirurgiões dentistas, duas auxiliares e uma recepcionista.

A Dental Jr. atende cerca de 400 pacientes por mês e seus profissionais realizam procedimentos nas especialidades de dentística restauradora, periodontia, pediatria, endodontia, implantodontia, cirurgia e ortodontia. Como gestor, Dr. Fabiano opera com lucro há três anos, mesmo em um momento de crise econômica no país. Considerando o lucro proveniente das atividades da empresa nos últimos 12 meses, os principais investimentos na clínica foram em infraestrutura (47%), *marketing* (22%), manutenção (18%), desenvolvimento de pessoal (7%) e segurança (6%).

Com presença ativa nas redes sociais para comunicação com o público-alvo por meio de perfis no Facebook e Instagram, gerenciados por uma profissional terceirizada e comunicação interna com os demais colaboradores realizada sob a gestão de Fabiano por meio do aplicativo de mensagem instantânea WhatsApp e *e-mail*, além de reuniões semestrais em seu calendário, a Dental Jr. busca um bom relacionamento com os pares e melhoria contínua em seus processos. Sua estabilidade no mercado permite a entrada de novas ideias e, com isso, o interesse por práticas mais sustentáveis e o foco em meio ambiente tornou-se uma realidade possível.

O PRIMEIRO PASSO

Dr. Fabiano sabia que aquela ligação para Cristina Matos em meados de março de 2016 tinha potencial para responder muitos de seus questionamentos. O grande dilema? Como inserir seu empreendimento em uma rotina organizacional mais sustentável e direcionada ao meio ambiente. Em busca de uma trilha para a sustentabilidade, o profissional tomou as providências necessárias:

- Cristina? Bom dia, aqui quem fala é o Dr. Fabiano, da Dental Jr., tudo bem?
- Dr. Fabiano, tudo bem! Ai, estou atrasada para alguma consulta? Não acredito que esqueci...
- Não é nada disso. Suas consultas estão em dia, fique tranquila. Estou te ligando para tratar de negócios. Você pode falar agora?
- Ah, ainda bem. Posso, sim. Está tudo certo aí na clínica? Como posso lhe ajudar?
- Tudo certo. Estava revisando o planejamento da empresa e, acompanhando os últimos investimentos que fiz, percebi que não tenho trabalhado nada com relação à sustentabilidade da clínica.
- Compreendo. Você tem alguma ideia mais específica sobre o que gostaria de trabalhar?

- Bem, há algum tempo tenho lido artigos a respeito e estou consciente da importância de fatores relacionados à sustentabilidade, mas sinceramente não sei por onde começar. Além disso, não me sinto qualificado para desenvolver um plano de ação na área. Como o consultório absorve muito tempo do meu dia, fica difícil conciliar as duas atividades.

- Entendo a sua situação, Dr. Fabiano, e fico feliz de ter lembrado de mim. Na verdade, você está com sorte, pois acabo de voltar de mais um evento sobre o assunto. Inclusive, esse encontro destacou a importância de organizações da área de saúde direcionarem suas atividades de forma mais sustentável, considerando a sociedade e o meio ambiente.

- É exatamente o que tenho pensado, Cristina. Gostaria de marcar uma consultoria com você sobre o assunto, preciso de ajuda para entender melhor como a clínica pode se beneficiar de uma mudança como essa e acredito que você tem as respostas para os meus anseios.

- Ótimo, Dr. Fabiano. Queres que eu faça uma visita até a clínica ou preferes vir ao meu escritório primeiro? Podemos agendar.

- Prefiro que você venha aqui. Por favor, envie um orçamento base do seu serviço no meu *e-mail* – fabiano@dentaljr.com.br – assim posso analisar e te respondo hoje mesmo. Espero marcar um horário com você em breve.

- Combinado. Até logo, abraço!

- Abraço, Cristina. É um prazer retomar o contato com você.

A escolha por Cristina Matos não era aleatória. Conhecida em Florianópolis por atender clínicas médicas e odontológicas no âmbito da implantação de estratégias sustentáveis, a partir de consultoria, *workshops* e reciclagem de colaboradores, a consultora sentia-se à vontade em trabalhar no setor de saúde. Seus serviços não eram baratos, mas traziam aportes para as empresas envolvidas e, seguramente, retorno a longo prazo. Era o que a Dental Jr. precisava naquele momento, por ser uma clínica madura e pronta para melhorias e expansão de ideias.

Após a ligação, Fabiano se sentia animado com a perspectiva de incluir a sustentabilidade no dia a dia da clínica, mesmo sem saber como. Deixou o escritório e foi atender dois pacientes que estavam agendados. Após, conversando com a secretária, Beatriz Lima, que o ajuda com as finanças e outras atividades administrativas, como controle de estoque e gerenciamento de pacientes no sistema, comentou:

- Bea, talvez a clínica passe por mudanças em breve.

- É mesmo, Dr. Fabiano?

- Lembra aquele artigo que comentei outro dia com você, que falava sobre a execução de processos mais sustentáveis em clínicas odontológicas? Preocupação com o meio ambiente?

- Lembro, sim. Você até trouxe para que eu lesse. Bem interessante, com aquele caso da clínica de São Paulo que pratica ações sustentáveis, certo?

- Esse mesmo. A verdade é que a nossa clínica cresceu e a vontade de investir em práticas de sustentabilidade é antiga. Antes disso, entretanto, preciso entender mais sobre o assunto. A Cristina Matos virá aqui em alguns dias para prestar uma consultoria para clínica.

- Que boa notícia, Doutor. Realmente, é uma mudança necessária. Se os resultados forem tão positivos como no caso relatado pela revista, teremos muitas novidades por aqui.

Ao acessar o computador, Fabiano constatou que Cristina já havia mandado o orçamento. Como os valores estavam dentro do que ele esperava, não hesitou em marcar o primeiro encontro com ela para a semana seguinte.

ANALISANDO A CLÍNICA

Uma semana depois, lá estava Cristina. Depois de cumprimentar Beatriz, seguiu para o escritório, onde Dr. Fabiano a esperava, ansioso.

- Cristina, seja bem-vinda! – disse ele.

- Obrigada! Hoje estou aqui apenas para coletar algumas informações sobre a clínica, para que possamos diagnosticar o estado da organização. Espero tirar algumas conclusões iniciais e explicar certos fatores para você.

- Excelente. Como posso te ajudar?

- É apenas uma conversa. Você vai me contar um pouco sobre as atividades e farei algumas perguntas sobre a empresa. Também pode chamar a Beatriz, pois sei que ela ajuda com a parte financeira e controle de pacientes.

- Ok, só um momento. – assim, logo Beatriz entrou no escritório para que eles começassem o trabalho.

A partir desse momento, a conversa fluiu. Enquanto conversavam, Cristina fez uma série de anotações sobre o que eles diziam.

- Bom, a dinâmica é a seguinte. Farei algumas perguntas para começarmos a conversa, ok? Fiquem à vontade para explicar alguma particularidade que acharem importante, certo?

- Certo. Pode começar, Cristina.

- Dr. Fabiano, um bom ponto de partida é entender como a clínica funciona. Do momento em que a pessoa coloca o pé aqui dentro, passando pelas atividades dos funcionários e até o descarte do lixo.

- Bom, não tem muito mistério, é uma clínica odontológica. – Fabiano respondeu, rindo. E continuou:

- O paciente chega, é recebido pela Bea na recepção, ela verifica a ficha dele, realiza o controle no computador e ele é encaminhado para o consultório com o dentista responsável e a assistente designada. Após o atendimento, ele é encaminhado novamente para a recepção para efetuar o pagamento e realizar novos agendamentos, se necessário. Em paralelo, temos a esterilização do material, que é feita diariamente pelas assistentes.

- Certo, mas vamos além do básico. Antes de ele chegar, outros fatores são considerados, não? Compra de material, higienização do ambiente... – disse Cristina.

Beatriz complementou:

- É verdade. Aqui na Dental Jr. realizamos compra de material de escritório e odontológico por demanda, por isso nosso estoque é pequeno. A higienização do ambiente de atendimento e laboratório é feito pelas auxiliares. O ambiente geral da clínica é cuidado por uma diarista, que vem uma vez por semana e realiza uma limpeza mais pesada. Eu e as auxiliares acabamos nos envolvendo com a manutenção da limpeza, como tirar o lixo ou passar álcool nas mesas e equipamentos. Os materiais dos dentistas são esterilizados em máquina própria.

- Você tocou em um ponto importante, Beatriz: a coleta do lixo. Imagino que vocês trabalhem com muito resíduo hospitalar.

Fabiano assumiu a conversa:

- Sim. Não é um volume absurdo, mas há lixo contaminado com sangue, saliva e remédio, que descartamos diariamente. Temos sacolas próprias para essa prática. Está tudo dentro da legislação, Cristina.

- Isso é bom. Vocês separam o lixo para a reciclagem? Quando entrei no escritório, percebi que tem uma pequena copa onde os funcionários lancham.

- Não, apenas separamos o lixo hospitalar do comum.

- Entendi. Gostaria de saber um pouco mais sobre os fornecedores da empresa. Bea, você pode me ajudar? – questionou Cristina.

- Claro. Não trabalhamos com muitos fornecedores, na verdade. Há uma empresa que fornece material odontológico, que, como disse, adquirimos por demanda. Eles trabalham conosco há tempo e, quando é necessário, ligo e eles trazem aqui no prédio o material. O material de escritório compramos na papelaria mesmo. – respondeu Beatriz.

- Imagino que a matéria-prima de vocês não seja oriunda de recursos renováveis, mas por acaso os fornecedores são certificados pela norma 14001?

Fabiano fez uma careta e respondeu:

- Não, Cristina. Nossos fornecedores não têm nenhuma certificação do tipo, pelo menos não que eu saiba. Que vergonha dizer isso pra você!

- Isso é mais comum do que você imagina. Não se preocupe. E sobre o consumo de energia e água, o que você diz?

- As máquinas odontológicas utilizadas nos consultórios consomem bastante energia. Fora isso, tem o consumo de luz e com os computadores. Também consumimos muita água com a higienização dos equipamentos. O problema é que não conseguimos reaproveitar nada, pois os resíduos gerados são contaminados com sangue e saliva dos nossos pacientes. Por outro lado, não temos emissão de gases nocivos durante o processo.

- Dr. Fabiano, você se esqueceu de mencionar o gasto alto que temos com a água destilada em galões, que usamos nos aparelhos de autoclave e nos equipamentos. – disse Beatriz.

- É verdade. O ideal seria adquirir uma máquina destiladora de água, que realiza esse processo de forma mais sustentável, mas esse equipamento é caríssimo. É complicado, saúde é um setor em que pouco se reaproveita e, quando é possível, exige alto investimento. – complementou Fabiano.

- Entendi. Você tinha me falado que não investe em sustentabilidade, mas a clínica tem vários pontos fortes. Sua empresa gera emprego, pois hoje já tem uma equipe de 14 colaboradores, oferece um serviço de primeira necessidade e com ótima qualidade.

- Sim. A clínica é meu orgulho. Sabemos que hoje em dia o nosso público consumidor está cada vez mais exigente e consciente. Os pacientes estão atentos para ver se estamos dentro da legislação, se respeitamos o meio ambiente, higienizamos bem o local e os equipamentos. Embora não faça investimentos em sustentabilidade, obedecemos à legislação. – afirmou Fabiano.

Beatriz continuou:

- Além disso, o Dr. Fabiano está sempre procurando formas de motivar a gente, com festa de final de ano, encontros e comemorações. Uma vez eu e as meninas tivemos uma capacitação para atender melhor os pacientes e foi excelente. Você está de prova, Cristina, a equipe é boa e estamos sempre dispostos a fazer um trabalho qualificado.

- Verdade, Beatriz. Eu, particularmente, adoro ser atendida aqui! Bom, enquanto conversávamos elaborei uma figura com as informações que vocês me passaram. É um fluxograma dos processos relacionados aos aspectos ambientais. Vamos dar uma olhada?

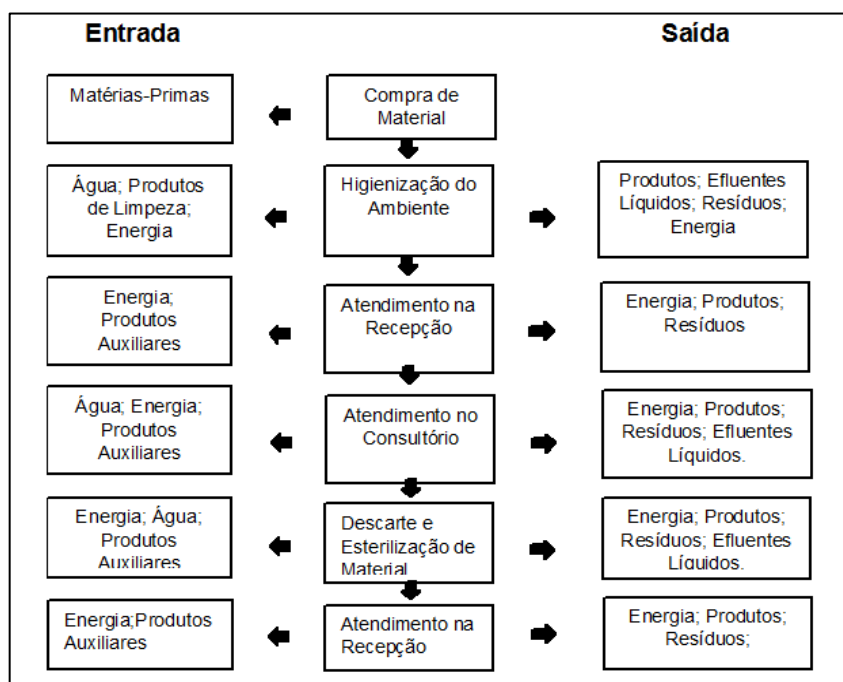


Figura 1. Fluxograma de Processos da Dental Jr.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na Metodologia GAIA, de Leripio (2001).

Após mostrar o fluxograma para Fabiano e Bea, Cristina continuou trabalhando por algum tempo no computador e, na sequência, explicou:

- Dessa forma fica fácil enxergar o cenário de sustentabilidade da clínica, entendendo os insumos e os produtos de cada processo. Baseado no que conversamos, também identifiquei os graus de priorização dos processos na empresa.

Atividade	Aspecto	Impacto	Frequência	Severidade	Risco	Priorização
Compra de Material de Escritório	Sem resíduo	Sem impacto	I	A	-	3°
Compra de Material Odontológico	Sem resíduo	Sem impacto	I	A	-	3°
Higienização do Ambiente de Atendimento	Resíduo sólido e líquido	Poluição do solo e da água	II	B	Moderado	1°
Atendimento Odontológico no Consultório	Resíduo sólido e líquido	Poluição do solo e da água	II	B	Moderado	1°
Recolhimento do material utilizado para esterilização ou descarte	Resíduo sólido e líquido	Poluição do solo e da água	II	B	Moderado	1°
Atendimento na Recepção	Resíduo sólido	Poluição do solo	II	A	Menor	2°

Figura 2. Priorização da Cadeia de Produção

Fonte: Elaborada pelos autores com base na Metodologia GAIA, de Lerípio (2001).

- Entendam que se trata de um diagnóstico rápido do que falamos há pouco. Observem na figura que usei dois fatores para analisar cada processo e seus efeitos: frequência, sendo I - pequena e II - grande, representando a quantidade de vezes que ocorre e a severidade, também classificada em A - pequena e B - grande, demonstrando a periculosidade envolvida. – disse Cristina.

- E para que você precisa de dois fatores? – perguntou Beatriz, interessada.

- Bea, quando se consideram os dois fatores ao avaliar processos e seus efeitos, conseguimos identificar a prioridade. Ou seja, um processo classificado II em frequência e B em severidade deverá ser mais prioritário que outro considerado I em frequência e A em severidade, por exemplo. Ficou mais claro?

- Sim, a partir dessa classificação vamos identificar o que figura em estado crítico na clínica, então!

- Exato. Dr. Fabiano, você também entendeu?

- Entender, eu entendi. Só que isso tudo me deixou ainda mais confuso. E agora? O que pode ser feito em cada processo para que ele seja menos impactante ou mais sustentável? Quais estratégias devemos investir para melhorar o fluxo de trabalho da Dental Jr.? Como planejá-las?

- Vamos com calma, é melhor evitar a ansiedade. O ponto de partida foi dado, mas ainda há muito trabalho pela frente. A ideia é trabalhar nos pontos que precisam ser priorizados e, assim, gerar oportunidades de melhoria. Depois podemos pensar em ações e em um planejamento mais detalhado. Vai dar tudo certo e você não vai se arrepende!

Os três encerraram seu primeiro encontro ainda perante muitas indagações, mas sem antes agendar o próximo. Identificar prioridades e definir ações a serem realizadas por Fabiano e os demais profissionais da empresa para atingir resultados com foco sustentável tratava-se de uma tarefa complexa e que demandava atenção. Era apenas o princípio de um novo cenário que prometia inúmeras mudanças na gestão da Clínica Odontológica Dental Jr.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

O caso, que apresenta uma clínica odontológica que busca estratégias com foco em sustentabilidade para a melhoria de seus processos, objetiva oferecer aos alunos vivência em situações relacionadas à tomada de decisão quanto à implantação de ações sustentáveis em empresas da área da saúde. A proposta é fazer com que os estudantes se coloquem na posição de gestores para tomada de decisão e interpretação do dilema e, a partir disso, definir quais estratégias são capazes de gerar melhores resultados para o empreendimento.

Utilização Recomendada

Este caso foi desenvolvido para aplicação como instrumento de ensino em cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração, Gestão Ambiental e Gestão de Saúde. A partir da perspectiva do gerenciamento de aspectos e impactos ambientais proposta pela Metodologia GAIA (Lerípio, 2001), estima-se que os estudantes apliquem o conhecimento adquirido e desenvolvam características gerenciais por meio da resolução do caso em disciplinas como Sustentabilidade das Organizações, Gestão Ambiental e Gestão de Saúde.

Fontes de Dados

A construção do caso baseou-se em informações primárias obtidas por meio de entrevista semiestruturada com o proprietário e dois colaboradores de uma clínica odontológica e, ainda, pela análise de dados secundários provenientes de páginas de clínicas odontológicas nas redes sociais, artigos relacionados ao setor publicados na internet e à Metodologia GAIA. A narrativa desenvolvida para estruturar o caso é fictícia, bem como os personagens citados no trabalho.

Relevância do Caso

Compreender as situações vivenciadas por gestores da área de saúde se faz importante para formação de profissionais na área de Administração e Gestão de Saúde devido a suas particularidades e desafios. No cenário atual, clínicas odontológicas como a Dental Jr. devem dedicar esforços além da atividade fim da empresa, no caso, prestação de serviços em saúde, considerando o impacto de suas ações no meio ambiente e na sociedade. Envolver estudantes na análise e na solução de problemas relacionados a essas temáticas permite o desenvolvimento de competências socialmente responsáveis, amplia a consciência ambiental e os habilita à tomada de decisão com foco em melhorias sustentáveis para organizações.

Tópicos Pedagógicos

- a) Para aplicação do presente caso de ensino em sala de aula, sugere-se a seguinte estrutura:
- b) Leitura e análise individual do caso (30 minutos);
- c) Divisão da turma em duas equipes, para análise e discussão do caso e das questões propostas (40 minutos);
- d) Preparação dos *slides* de apresentação (30 minutos);
- e) Apresentação das análises elaboradas pelos grupos (30 minutos);
- f) Discussão das análises em mesa redonda, facilitada pelo professor da disciplina (40 minutos);
- g) Encerramento com desenvolvimento e entrega das respostas por escrito (40 minutos).

Questões para Discussão

As questões foram desenvolvidas visando estimular a reflexão dos estudantes, de forma a conduzi-los à tomada de decisão e respostas analíticas para as questões propostas, ampliando seus conhecimentos sobre as

temáticas por meio da simulação de situações práticas nas organizações. Os questionamentos a seguir são dispostos como sugestão de trabalho para os alunos, tendo como requisito conhecimento prévio de sala de aula sobre a Metodologia GAIA.

- 1. A sustentabilidade é um assunto bastante discutido no campo organizacional. Como a utilização de práticas sustentáveis relacionadas ao meio ambiente pode impactar positivamente os principais *stakeholders* da clínica?**
- 2. Considerando os critérios relacionados a fornecedores, processos produtivos, utilização do serviço e serviço pós-consumido, apresente um mapeamento da Dental Jr. e indique como ela se classifica quanto aos aspectos ambientais.**
- 3. Ainda que Fabiano saiba da importância de trabalhar de forma sustentável e considerando princípios ambientais, ele sente-se inseguro para praticar políticas do gênero. Baseado nas informações do caso, indique os aspectos e os impactos prioritários e apresente oportunidades de melhoria.**
- 4. O objetivo da consultoria de Cristina é transformar processos da Dental Jr. a partir de mudanças nos aspectos ambientais. Dadas as melhorias identificadas na questão anterior, apresente uma proposta de planejamento para que as ações sejam colocadas em prática.**

Análise do Caso e Relações com a Literatura

O presente caso trata de temáticas como sustentabilidade das organizações, gestão de aspectos ambientais e gestão de saúde. Para a resolução das questões propostas, sugerem-se as seguintes respostas.

Resposta 1: O termo desenvolvimento sustentável, proveniente de um relatório publicado pela Comissão Mundial do Desenvolvimento e Meio Ambiente (WECD) em 1987, refere-se ao desenvolvimento que vai ao encontro das necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras. Segundo Schwartz e Carroll (2007), o conceito mais aceito de sustentabilidade é o tripé da sustentabilidade, do inglês *triple bottom line* (TBL), proposto nos estudos de Elkington (1999), que consiste em alcançar prosperidade econômica, qualidade ambiental e equidade social para a obtenção da sustentabilidade empresarial. O caso da Dental Jr. demonstra que o proprietário de uma clínica odontológica, Fabiano, compreende a importância da gestão sustentável no negócio, embora não consiga visualizar os benefícios para seu estabelecimento.

No caso da Dental Jr., as atividades realizadas exigem um balanço entre os interesses de gestor, pacientes, colaboradores e fornecedores, além de impactar na concorrência, ou seja, afetando os principais *stakeholders* da clínica. A utilização de práticas mais sustentáveis, como a separação do lixo e a aquisição de equipamentos com uso mais eficiente de energia nos processos clínicos, que no caso consistem no atendimento dos pacientes pelos cirurgiões dentistas, gera impacto para os gestores, para os fornecedores e para a sociedade. Munck et al. (2013) corroboram essa visão ao afirmarem que tanto a organização quanto a sustentabilidade organizacional são processos de ações e decisões e que a sustentabilidade na empresa não deve ser trabalhada como um projeto à parte, exigindo esforços específicos, mas sim deve integrar todos os processos organizacionais, tendo indivíduos como atores centrais.

Como **gestor**, ao adotar estratégias mais sustentáveis, Dr. Fabiano garante sua participação na preservação do ambiente e faz parte de um movimento mundial que tem demonstrado atenção às gerações que estão por vir. Essa posição também beneficia os **colaboradores** da clínica, que trabalharão em um ambiente mais eficiente e terão a oportunidade de obter novos conhecimentos em capacitações da área. O impacto quanto aos **fornecedores** está relacionado ao grau de exigência com a qualidade da matéria-prima e equipamentos envolvidos no negócio. Enquanto a clínica exige padrões mais altos de seus fornecedores, obriga o mercado a se adaptar cada vez mais a uma nova era de relações entre atores organizacionais, que se complementam entre si para gerar melhores resultados. Ainda, considerando o paciente como **consumidor**, há espaço para explorar esse tipo de mudança do ponto de vista do consumo consciente, que ao longo dos anos passou a ser uma escolha frequente dos indivíduos no mercado. Ao trabalhar com políticas ambientais que vão além do que é exigido pela legislação, a Dental Jr. apresenta vantagem frente a seus **concorrentes** e amplia o interesse de consumidores com perfil sustentável.

De forma complementar, quanto mais as organizações se tornam conscientes da necessidade de desenvolver responsabilidade social corporativa e responder a uma estrutura regulatória, seu número de *stakeholders* tende a aumentar, aumentando ainda mais a complexidade da gestão de sua rede de agentes (Ackermann; Eden, 2011). Roanhorse (2016) afirma que os *stakeholders* são afetados pelos esforços da empresa em sustentabilidade, pois esses investimentos impactam na sociedade, bem como o ambiente global. O autor defende, ainda, que, no passado, muitas organizações operavam primariamente para beneficiar investidores e proprietários. Embora isso ainda ocorra em larga escala, cada vez mais o grupo de interesse tem enfatizado a sustentabilidade como uma forma lucrativa de estratégia de negócios, além de diminuir os danos ao ambiente.

Resposta 2: O caso da clínica odontológica de Fabiano permite acesso a um conjunto de informações sobre como funcionam os processos da empresa. A metodologia GAIA (acrônimo de Gerenciamento de Aspectos e Impactos Ambientais), que se trata de um conjunto de instrumentos e ferramentas gerenciais com foco no desempenho ambiental aplicável aos processos produtivos de uma determinada empresa, que busca integrar, por meio de etapas sequenciais padronizadas, abordagens relacionadas à sensibilização dos indivíduos envolvidos e à melhoria dos processos (Lerípio, 2001), permite dividir esses dados em critérios baseados no ciclo de vida para análise posterior.

Por meio de um *check-list* adaptado da metodologia proposta por Lerípio (2001), viabilizou-se a disposição das informações coletadas e a verificação da presença ou não de aspectos referentes a cada critério, bem como seu nível na Dental Jr., conforme apresentado na sequência de figuras disposta a seguir.

CRITÉRIO 1 – FORNECEDORES	Sim	Não	Observações
1.As matérias-primas utilizadas no serviço são oriundas de recursos renováveis?			
2.Os principais fornecedores da organização são certificados pelas normas ambientais ISO 14001?			O proprietário desconhece.

Figura 3. Critério 1 – Fornecedores da Dental Jr.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na Metodologia GAIA, de Lerípio (2001).

Quanto ao fator **fornecedores**, a clínica odontológica estudada no caso para ensino não atende aos critérios propostos pelo GAIA, pois 100% das questões propostas receberam resposta negativa. O segundo critério trata do **processo produtivo** da empresa, no qual 52% das questões tiveram resultados positivos, de acordo com a metodologia de análise adotada.

CRITÉRIO 2 – PROCESSO PRODUTIVO	Sim	Não	Observações
3.Os processos produtivos são poluentes ou potencialmente poluentes?			
4.Ocorre a geração de resíduos perigosos durante o processamento do produto?			
5.Os produtos produzidos apresentam baixo valor agregado?			
6. A tecnologia apresenta alto índice de automação (demanda uma baixa densidade de capital e trabalho)? *(por tecnologia entende-se desde o computador às máquinas utilizadas pelos dentistas)			
7.A tecnologia demanda a utilização de insumos e matérias-primas perigosos?			
8.A tecnologia demanda a utilização de recursos não renováveis?			
9.A tecnologia representa uma dependência da organização em relação a algum fornecedor ou parceiro?			
10.A fonte hídrica utilizada é comunitária?			
11.Existe um alto consumo de água no processo produtivo?			
12.Existe algum tipo de reaproveitamento de água no processo?			
13.Os padrões legais referentes a efluentes líquidos são integralmente atendidos?			Não se aplica.
14.Os padrões legais referentes a resíduos sólidos são integralmente atendidos?			
15.Existe algum tipo de reaproveitamento de resíduos sólidos no processo?			
16.Existe algum resíduo gerado passível de valorização em outros processos produtivos?			
17.A matriz energética é proveniente de fontes renováveis?			
18.A atividade produtiva é alta consumidora de energia?			
19.Ocorre a geração de emissões atmosféricas tóxicas ou perigosas?			
20.Os padrões legais referentes a emissões atmosféricas são integralmente atendidos?			Não se aplica.
21.Existe algum tipo de reaproveitamento de energia no processo?			
22.A organização está submetida a uma intensa fiscalização por parte dos órgãos ambientais municipais, estaduais e federais?			
23.São realizados investimentos sistemáticos em proteção ambiental?			
24.A alta administração se mostra efetivamente comprometida com a gestão ambiental?			
25.Existe uma política de valorização do capital intelectual?			
26.A organização oferece participação nos lucros ou outras formas de motivação aos colaboradores?			
27.Existe capital próprio disponível para investimentos em gestão ambiental?			

Figura 4. Critério 2 – Processo Produtivo da Dental Jr.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na Metodologia GAIA, de Lerípio (2001).

O critério 3 diz respeito à **utilização do serviço**, considerando fatores como riscos no consumo e outras características relevantes. De acordo com o que foi discutido no primeiro encontro de Dr. Fabiano com Cristina, é possível identificar um conjunto de informações que respondem às questões propostas no GAIA.

CRITÉRIO 3 – UTILIZAÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO	Sim	Não	Observações
28.O consumidor tradicional do serviço apresenta alta consciência e nível de esclarecimento ambiental?			
29.O serviço oferecido é perigoso ou requer atenção e cuidados por parte do usuário?			
30.A utilização do serviço ocasiona impacto ou risco potencial ao meio ambiente e aos seres humanos?			
31.O serviço apresenta consumo intensivo (artigo de primeira necessidade)?			
32.O serviço apresenta características de alta durabilidade?			
33.O serviço oferecido é de fácil reparo para aumento da vida útil?			
34.O produto apresenta um mínimo necessário de embalagem?			Não se aplica.

Figura 5. Critério 3 – Utilização do Serviço oferecido pela Dental Jr.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na Metodologia GAIA, de Lerípio (2001).

A Figura 5 demonstra que 71,4% das questões obtiveram respostas positivas quanto aos serviços oferecidos pela clínica, atendendo às premissas propostas por Lerípio (2001) e indicando alto índice de sustentabilidade para esse critério. Por fim, analisaram-se os dados referentes ao **pós-consumo do serviço**, que trata dos fins dados ao material consumido durante os serviços oferecidos na Dental Jr., como pode ser observado na Figura 6.

CRITÉRIO 4 - SERVIÇO PÓS-CONSUMIDO	Sim	Não	Observações
2. O material utilizado no serviço, após sua utilização, pode ser reutilizado ou reaproveitado?			
3. O material utilizado no serviço, após sua utilização, pode ser desmontado para reciclagem e/ou reutilização?			
4. O material, após sua utilização, pode ser reciclado no todo ou em parte?			
5. O material, após sua utilização, apresenta facilidade de biodegradação e decomposição?			
6. O material utilizado (pós-consumido) apresenta periculosidade?			
7. O material utilizado (pós-consumido) gera empregos e renda na sociedade?			

Figura 6. Critério 4 – Pós-Consumo do Serviço oferecido pela Dental Jr.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na Metodologia GAIA, de Lerípio (2001).

Ao contrário do critério 3, o último critério analisado não atende às premissas de sustentabilidade propostas no GAIA, conforme descrito na Figura 6. Nota-se que 83,3% das questões sobre o pós-consumo obtiveram resultados negativos pela ótica da sustentabilidade organizacional.

Após a verificação das informações coletadas por Cristina, tornou-se possível calcular a sustentabilidade do negócio por meio da seguinte equação: **Cálculo da Sustentabilidade do Negócio = Total de quadros verdes x 100 / (nº quadros total – nº quadros amarelos)**. Desta forma, identifica-se como **Nível de Sustentabilidade da Dental Jr. = $19 \times 100 / (40 - 03) = 51,35\%$** . De acordo com o método GAIA, o resultado da clínica está entre 50 e 70%, que representa o nível de sustentabilidade considerado **adequado**. Desta forma, o impacto ambiental da empresa é tolerado e a sua imagem organizacional é neutra. Seu balanço financeiro ambiental opera com custo direto entre médio e alto, passivo tolerado e no resultado pode haver prejuízo, mas a empresa atende à legislação ambiental.

Resposta 3: As informações necessárias para a avaliação e melhoria do desempenho em gestão ambiental englobam o processo produtivo, o desempenho de produtos, o mercado, as comparações com a concorrência, os fornecedores, os colaboradores e os aspectos relacionados à gestão de pessoas (Tachizawa;

Andrade, 2008). A consultoria realizada por Cristina na Dental Jr. obteve sucesso na coleta desses dados com a ajuda de Fabiano e Beatriz, o que permitiu a identificação dos aspectos e dos impactos prioritários e desenvolvimento de oportunidades de melhoria para a corporação. A partir da análise dessas informações e com o apoio da Figura 2 presente no caso, tornou-se possível diagnosticar como prioritários para a clínica os seguintes fatores:

- Poluição do solo e da água decorrente do resíduo líquido dos atendimentos odontológicos;
- Poluição do solo e da água decorrente do resíduo líquido dos produtos de limpeza utilizados para higienização da sala e dos materiais;
- Alto fluxo de lixo hospitalar (não reutilizável), que conta com riscos para profissionais e pacientes da clínica;
- Alto custo em consumo de energia para funcionamento dos equipamentos da clínica;
- Alto custo em consumo de água para limpeza dos materiais e equipamentos da clínica;
- Não separação de lixo orgânico e reciclável nas lixeiras da cozinha e da recepção.

A identificação dos aspectos prioritários apoia na geração de ideias para otimização do processo por meio da reutilização dos resíduos, de uma melhor manipulação de substâncias perigosas, da redução dos custos e da melhoria da imagem da organização, conforme o estudo de Lerípio (2001). Como oportunidade de melhoria, sugerem-se ações pontuais relacionadas aos principais itens a serem priorizados, de modo a impactar desde os investimentos com energia até mesmo a educação e a conscientização dos demais colaboradores da clínica odontológica.

Aspecto e Impacto Priorizado	Oportunidade de Melhoria Identificada
Alto consumo de energia nos equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de política de economia de energia com os colaboradores por meio de campanha. • Busca por fornecedores de equipamentos com certificação ambiental para minimizar este gasto.
Alto consumo de água em limpeza de ambientes, equipamentos e materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientização da diarista para redução dos gastos em limpezas de áreas comuns, com reaproveitamento de água na limpeza de banheiros e cozinha, por exemplo. • Implantação de política de economia de água com os colaboradores por meio de campanha.
Geração de resíduo sólido contaminado proveniente dos atendimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com empresa de lixo hospitalar em busca de informações sobre separação e descarte do lixo contaminado para posterior treinamento de dentistas e assistentes. • Busca por novos fornecedores que ofereçam soluções e produtos com materiais certificados e mais sustentáveis.
Mistura entre lixo orgânico e reciclável em áreas comuns	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de lixeiras específicas com identificação para a separação do lixo (que hoje só ocorre quando se trata de lixo contaminado do consultório). • Educação dos colaboradores a partir de cartilha de conscientização ambiental.

Figura 7. Oportunidades de Melhoria na Dental Jr.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na Metodologia GAIA, de Lerípio (2001).

De posse das oportunidades de melhoria sobre a Dental Jr., é possível trabalhar em aspectos relacionados ao planejamento das ações para prática pelo gestor, Fabiano, e seus colaboradores, visando a um aumento no nível de sustentabilidade da clínica odontológica.

Resposta 4: A estrutura de planejamento sugerida no GAIA, desenvolvido por Lerípio (2001), está fundamentada na ferramenta da qualidade denominada 5W2H. A denominação consiste na união de uma sequência de palavras da língua inglesa, sendo elas: What – O que; Why – Por que; Where – Onde – When – Quando; Who – Quem; How – Como; e How Much – Quanto Custa, sendo assim utilizada como base para o plano de ação proposto para a Clínica Odontológica Dental Jr.

O plano a seguir considera dois meses para planejamento, organização e implantação das primeiras iniciativas, a saber, de março a maio de 2016. A partir daí, contam-se oito meses para a finalização das estratégias prioritárias a serem implementadas.

What	Why	Who	When	Where	How	How Much
Implantação de política de economia de energia e água através de campanha.	Para reduzir os gastos de energia na clínica.	Gerência	Maio/16	Nas instalações da clínica, em reunião semestral	Propondo a redução de energia e água em atividades da clínica e oferecendo manuais de conduta aos colaboradores.	Custos mínimos com criação de material ilustrado e cópias xerox.
Busca por fornecedores com certificação ambiental para minimizar gastos com água e energia.	Para reduzir os gastos de energia e água com o uso de equipamentos mais sustentáveis.	Gerência e Secretaria	Maio/16	Nas instalações da clínica, por meio de análise dos equipamentos e contato com fornecedores.	Fazendo levantamento da vida útil dos equipamentos e avaliação das opções de aparelhos com certificação de baixo consumo de energia e água.	Necessita de avaliação.
Educação da diarista para reaproveitamento de água na limpeza de banheiros e cozinha.	Para redução dos gastos em limpezas de áreas comuns.	Gerência e Secretaria	Agosto/16	Nas instalações da clínica.	Através de minicurso e fornecimento de manual de boas práticas de redução de consumo de água.	Custos mínimos com criação de material ilustrado e cópias xerox.
Parceria com empresa de coleta de lixo hospitalar para obter informações sobre lixo contaminado.	Para reduzir o impacto ambiental causado pelo lixo contaminado.	Gerência e Colaboradores	Agosto/16	Nas instalações da clínica, por meio de contato por telefone ou visita do representante.	Educando os colaboradores por meio de treinamento com as melhores práticas em separação de lixo contaminado.	Necessita de avaliação.
Aquisição de lixeiras específicas com identificação para a separação do lixo orgânico e reciclável.	Para garantir a separação do lixo nas áreas comuns, diminuindo o impacto ambiental.	Secretaria	Agosto/16	Nas áreas comuns da clínica.	Por meio de compra das lixeiras identificadas.	Necessita de avaliação.
Criação de cartilha de boas práticas de separação do lixo.	Para reforçar a importância do descarte adequado de lixo.	Gerência	Dezembro /16	Nas instalações da clínica.	Criando o material com ajuda de computador e impressora.	Custos mínimos com criação de material ilustrado e impressão.

Figura 8. Planejamento da Dental Jr.

Fonte: Elaborada pelos autores com base na Metodologia GAIA de Lerípio (2001).

A partir das atividades propostas, espera-se aumentar o nível de sustentabilidade da Dental Jr. gradualmente, atendendo ao objetivo do proprietário, Fabiano, e trazendo benefícios para o negócio de maneira geral, impactando gestores, colaboradores, pacientes e fornecedores.

REFERÊNCIAS

- Ackermann, F. & Eden, C. (2011). *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. *Long Range Planning*, 44, 179-196.
- Conselho Regional de Odontologia (2018, agosto 01). Dados sobre inscrição de Cirurgiões Dentistas. [CRO]. Recuperado de <http://www.crosc.org.br/>.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks. Gabriola Island, British Columbia, Canada*: New Society.
- Lerípio, A. A. (2001). *GAIA - um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais*. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção - UFSC.
- Munck, L., Bansi, A. C., Dias, B. G. & Cella-de-Oliveira, F. A. (2013). *Em busca da sustentabilidade organizacional: A proposição de um framework*. *Revista Alcance*, 20(4), 460-477.
- Roanhorse, E (2016, abril 30). Effect of Sustainability on Stakeholders. [Chron]. Recuperado de <http://smallbusiness.chron.com/effect-sustainability-stakeholders-35892.html>.
- Schwartz, M. S. & Carrol, A. B. (2007). *Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field*. *Business & Society*, 20(10), 1-39.
- Sebrae (2018, agosto 01). Censo 2010 com dados sobre profissionais de Odontologia no Brasil. Recuperado em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc?codUf=25>.
- Tachizawa, T. & Andrade, R. O. B. (2008). *Gestão Socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford, UK: Oxford University Press.