

# Análise de Mudança Organizacional no Atendimento Odontológico Pós-Pandemia

## *Analysis of Organizational Change in Post-Pandemic Dental Care*

Enzo Gentil Falaguasta<sup>1</sup> [enzo.falaguasta@gmail.com](mailto:enzo.falaguasta@gmail.com)

Andréa Regina Martins Fontes<sup>2</sup> [afontes@ufscar.br](mailto:afontes@ufscar.br)

<sup>1,2</sup> Departamento da Engenharia de Produção, Campus Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil.

**Resumo:** Diante da pandemia de COVID-19, os consultórios odontológicos enfrentaram desafios significativos, desde a reestruturação operacional até o impacto na saúde mental dos profissionais, exigindo adaptações urgentes para garantir a continuidade dos serviços. Este estudo visa analisar, sob a perspectiva da teoria da Mudança Organizacional, as transformações implementadas em uma clínica odontológica pós-pandemia, focalizando aspectos financeiros, carga de trabalho e estratégias para otimizar a eficiência organizacional e assegurar a segurança de profissionais e pacientes. O estudo se desenvolveu a partir de entrevistas e questionários aplicados a odontologistas de consultórios odontológicos do Sudeste. Os resultados indicam uma avaliação positiva da mudança organizacional do modelo de trabalho pós-pandemia por parte da maioria dos odontologistas, evidenciando a eficácia das medidas de segurança implementadas, estratégias financeiras e estratégias de engajamento adotadas para enfrentar desafios durante esse período. Embora benefícios tenham surgido, como a fidelização de pacientes, desafios financeiros e a necessidade de maior cuidado com o bem-estar revelam a complexidade desse novo cenário, sugerindo áreas promissoras para investigações futuras.

**Palavras-chave:** Carga mental; Gestão Financeira; Estratégia de Adaptação; Teoria da Mudança Organizacional

**Abstract:** *Faced with the COVID-19 pandemic, dental practices faced significant challenges, from operational restructuring to the impact on professionals' mental health, requiring urgent adaptations to ensure continuity of services. This study aims to analyze, from the perspective of the Theory of Organizational Change, the transformations implemented in a post-pandemic dental clinic, focusing on financial aspects, workload and strategies to optimize organizational efficiency and ensure the safety of professionals and patients. The results indicate a positive assessment of the organizational change in the post-pandemic work model by the majority of dentists, highlighting the effectiveness of the safety measures implemented, financial strategies and engagement strategies adopted to face challenges during this period. Although benefits have emerged, such as patient loyalty, financial challenges and the need for greater care for well-being reveal the complexity of this new scenario, suggesting promising areas for future investigations.*

**Keywords:** *Mental Load; Financial Management; Adaptation Strategy; Organizational Change Theory*

## 1. Introdução

Com o advento da pandemia causada pelo COVID-19 no início de 2020, uma das formas adotadas para evitar a emergência da doença, visto que ainda não havia vacina disponível, foi o isolamento social. Muitos profissionais, quando possível, se reestruturaram e se adaptaram a novas formas de trabalho para continuar a exercer suas atividades (DE BARBA et al., 2021), dentre eles os odontologistas.

Diante dessa crise e das novas circunstâncias impostas pela pandemia, a teoria da Mudança Organizacional pode oferecer um quadro teórico relevante para analisar os consultórios odontológicos que passaram por processos de adaptação e transformação. Essa abordagem explora os desafios e as estratégias adotadas pelas organizações diante de mudanças externas, como crises sanitárias, e como elas ajustam suas práticas e processos para enfrentar esses desafios (BURNES, 2004).

De acordo com Ali et al. (2020), os odontologistas que atenderam de forma privada e individual tiveram maior sobrecarga mental em comparação aos odontologistas que trabalharam em instituições governamentais ou em hospitais. A teoria da Mudança Organizacional (KOTTER, 1996) pode ser aplicada para compreender como esses odontologistas se adaptaram às novas demandas impostas pela pandemia, reorganizando suas práticas e implementando medidas de segurança.

Segundo Ferneini (2020), muitos profissionais tentaram mudar a sua rotina, fechando temporariamente ou mantendo suas operações, o que ocorreu em uma queda significativa na receita. Através da lente da teoria da Mudança Organizacional (KOTTER, 1996), pode-se analisar como essas mudanças afetaram a sustentabilidade financeira dos consultórios odontológicos, bem como as estratégias adotadas para mitigar esses impactos.

Além disso, os custos operacionais aumentaram devido às recomendações de segurança e higiene integradas do Conselho Regional de Odontologia do Rio de Janeiro (2020), como uso de bochechos prévios com peróxido de hidrogênio, a utilização de mais equipamentos de proteção individual (*face shield*, respirador N95, avental descartável, gorro descartável), a realização de limpeza e posterior desinfecção de todos os objetos e itens tocados pelo paciente frequente para diminuir a proliferação da COVID-19 e os processos de triagem e recepção dos pacientes que embora não fossem obrigatórios, os consultórios aderiram à recomendação. Sob essa mesma perspectiva, pode-se examinar como esses custos adicionais foram gerenciados e como os residentes buscaram otimizar a eficiência operacional nesse contexto desafiador.

O setor da saúde foi particularmente sobrecarregado durante a pandemia, e os profissionais desse ramo relataram exaustão devido ao trabalho excessivo e às medidas de

segurança adicionais que precisavam ser tomadas (MOSER et al., 2021). Nesse sentido, essa abordagem pode ser aplicada para compreender como as odontopediatras enfrentaram esses desafios, reorganizando a organização do trabalho e buscando estratégias para minimizar a sobrecarga e o esgotamento dos profissionais.

Na presente pesquisa é focado o trabalho de odontologistas de consultório, que por ser um serviço essencial, não interrompeu os atendimentos, precisando se adaptar rapidamente ao contexto estabelecido (SODRÉ, 2020). O objetivo é analisar as mudanças implementadas em uma clínica odontológica durante a pandemia, considerando essa perspectiva como referencial teórico. São investigados os aspectos financeiros e a carga de trabalho dos profissionais envolvidos. A partir dessa análise, busca-se sistematizar as formas de trabalho que incorporem vantagens e desvantagens identificadas, visando otimizar a eficiência da clínica e garantir a segurança dos profissionais e pacientes.

Para o estudo, ocorreu a aplicação de uma survey por meio de questionários on line e para aprofundamento aplicação de entrevistas e estudo de um consultório odontológico na região Sudeste do Brasil.

## **2.Revisão Teórica**

A mudança organizacional representa um processo estruturado de transformação pelo qual uma organização passa com o objetivo de alcançar um novo estado desejado. Esse modelo oferece uma estrutura abrangente que aborda não apenas os aspectos técnicos, mas também os aspectos humanos e culturais da mudança..

Neste estudo, a teoria da Mudança Organizacional (KOTLER, 1996) é adotada como principal referencial para analisar as mudanças implementadas nos consultórios odontológicos durante a pandemia de COVID-19. Com base nessa abordagem, a revisão teórica está dividida com a estrutura de categorias, sendo que alguns tópicos foram complementados com outros autores.

### **2.1. Estratégias de adaptação**

Uma das categorias de análise fundamentais é a compreensão das estratégias de adaptação adotadas pelos consultórios odontológicos durante a pandemia. Essas estratégias envolvem mudanças nos processos operacionais, implementação de medidas de segurança e higiene, reorganização do fluxo de pacientes e adoção de tecnologias para atendimentos remotos. Através dessa categoria de análise, busca-se identificar as práticas inovadoras e

criativas implementadas pelos consultórios odontológicos para enfrentar os desafios impostos pela crise sanitária (BURNES, 2004).

## **2.2. Gestão financeira**

A categoria de análise relacionada à gestão financeira visa compreender como os consultórios odontológicos gerenciaram os impactos econômicos durante a pandemia. Isso envolve a avaliação das estratégias adotadas para mitigar a queda na receita, como a negociação de pagamentos, busca por linhas de crédito ou programas de suporte governamentais, e readequação dos custos operacionais. Além disso, investiga-se como os consultórios odontológicos buscaram otimizar a eficiência financeira e encontrar soluções para garantir a sustentabilidade financeira no contexto desafiador da pandemia Ferneini (2020).

## **2.3. Saúde ocupacional e bem-estar dos profissionais**

Esta categoria de análise concentra-se na saúde ocupacional e no bem-estar dos profissionais que atuam em consultórios odontológicos, com ênfase nas circunstâncias durante a pandemia. Investiga-se as medidas adotadas para assegurar a segurança desses profissionais, incluindo a implementação de protocolos de segurança, a disponibilidade de suporte psicológico e a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, buscamos compreender estratégias para mitigar a sobrecarga de trabalho e o esgotamento profissional, reconhecendo a importância do cuidado com a saúde física e mental (MOSEER et al., 2021).

A postura ocupacional dos odontologistas, desde sua formação até o ambiente profissional, muitas vezes é desfavorável, impactando as dimensões físicas da ergonomia. Longas jornadas de trabalho agravam essa situação (BARRETO, 2001). As queixas diárias, que variam em intensidade e localização, incluem desconfortos na coluna, ombros e pescoço, podendo evoluir para dores crônicas, Lesões por Esforço Repetitivo - LER ou outros distúrbios, como Osteomusculares Relacionados ao Trabalho - DORT (KOSMANN, 2000). Problemas adicionais, como lordose, cifose e escoliose, também podem surgir devido à postura adotada no trabalho (BARRETO, 2001).

Embora práticas como pausas e a redução da carga de trabalho possam aliviar esses efeitos (PINTO, 2003), sua aplicação nem sempre é viável em um setor competitivo que exige jornadas extensas para garantir produtividade (DA SILVA et al., 2013). A divisão desigual do trabalho doméstico, principalmente para mulheres odontologistas, adiciona uma carga extra, contribuindo para fadiga e exaustão (ZART, 2019).

Problemas de saúde relacionados à prática odontológica, como lesões musculoesqueléticas e doenças ocupacionais, podem resultar em afastamento. O treinamento contínuo em ergonomia, postura adequada e técnicas de trabalho apropriadas é fundamental para prevenir tais problemas, contribuindo para a saúde ocupacional (COOK et al., 1987). Além disso, a atualização constante sobre práticas clínicas e protocolos de segurança reduz erros, minimizando complicações e afastamentos por razões de saúde (COOK et al., 1987).

Outro aspecto crucial é a Síndrome do Burnout, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução no desempenho relacionado ao trabalho. Comum em profissionais sob pressão prolongada, como odontologistas, seus sintomas incluem fadiga, irritabilidade, insônia e desinteresse no trabalho (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Na odontologia, sobrecarga de trabalho devido a longas horas e um grande número de pacientes pode desencadear o *burnout*, agravado por estresse emocional, demandas administrativas e falta de suporte (Pinheiro et al., 2020).

Para prevenir o burnout, profissionais devem buscar apoio no trabalho e fora dele, implementando mudanças positivas no ambiente profissional. Práticas como atividades físicas, meditação e tempo livre com familiares e amigos são cruciais para relaxar e liberar endorfinas, promovendo um estado de euforia (COSTA; SOARES; TEIXEIRA, 2007).

#### **2.4. Comunicação interna e engajamento dos profissionais**

A categoria de análise da comunicação interna e engajamento dos profissionais examina as práticas adotadas pelos consultórios odontológicos para promover uma comunicação eficaz e engajar os profissionais durante a pandemia. Isso pode incluir o estabelecimento de canais de comunicação efetivos, compartilhamento de informações relevantes, incentivo à participação ativa dos profissionais nas decisões e busca de soluções conjuntas. Essa análise busca compreender como a comunicação interna contribuiu para a adaptação e resiliência organizacional diante dos desafios impostos pela pandemia Ferneini (2020).

#### **2.5. Relacionamento com os pacientes: estratégias de aquisição e fidelização**

A última categoria de análise se concentra no relacionamento com os pacientes durante a pandemia. Explora-se como os consultórios odontológicos mantiveram o relacionamento com os pacientes, considerando as restrições impostas pelo contexto da pandemia. Analisa-se a implementação de práticas de comunicação eficaz, oferta de suporte e orientações aos pacientes, adaptação dos canais de atendimento e busca de estratégias para manter a confiança e a satisfação dos pacientes (KOTLER; KELLER, 2012).

Para o sucesso a longo prazo de um estabelecimento de saúde, é crucial incorporar os conceitos de aquisição e fidelização dos clientes. A aquisição visa atrair novos pacientes, contribuindo para o aumento da receita (REINARTZ; KUMAR, 2000), enquanto a fidelização tem como objetivo manter os pacientes existentes satisfeitos e leais ao estabelecimento (VERHOEF; FRANCES; HOEKSTRA, 2001).

A aquisição de pacientes refere-se ao processo de atrair novos pacientes para um consultório odontológico, clínica ou hospital, utilizando estratégias como publicidade, marketing direto, relações públicas e recomendações de pacientes atuais (LABADESSA; OLIVEIRA, 2012). O propósito é expandir a base de pacientes do estabelecimento, fortalecendo sua presença no mercado e aumentando a receita (LABADESSA; OLIVEIRA, 2012).

Por outro lado, a fidelização de pacientes concentra-se em manter os pacientes existentes satisfeitos e leais ao estabelecimento de saúde (ARAUJO, 2021). Isso é alcançado por meio de boas práticas de atendimento ao paciente, comunicação eficaz e oferta de serviços adicionais (ARAUJO, 2021), visando assegurar a satisfação contínua e o retorno futuro dos pacientes ao estabelecimento quando necessitarem de cuidados médicos.

Durante e após a pandemia, houve um aumento significativo do uso das redes sociais como uma ferramenta poderosa de marketing (PINTO, 2014). Essas plataformas desempenham um papel crucial na fidelização e aquisição de clientes, conectando-se com o público-alvo, aumentando a visibilidade da marca, criando engajamento, desenvolvendo campanhas publicitárias e analisando dados.

Apesar da importância das redes sociais, é fundamental adotar uma visão abrangente do negócio, considerando investimentos em tecnologias avançadas (LIU et al., 2020), proporcionando atendimento excepcional ao paciente e implementando estratégias de marketing eficazes para atrair e manter pacientes satisfeitos e fiéis (KOTLER; KELLER, 2012).

Ao utilizar essas categorias de análise, busca-se compreender a dinâmica das mudanças organizacionais ocorridas nos consultórios odontológicos durante a pandemia, contribuindo para uma análise mais estruturada e abrangente dos aspectos relacionados à teoria da Mudança Organizacional.

### **3. Metodologia**

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos para uma compreensão abrangente das mudanças organizacionais em consultórios odontológicos pós-pandemia.

A coleta de dados se baseia nas seguintes etapas:

- **Revisão teórica:** Inicialmente, realizou-se uma revisão teórica abrangente, incluindo a análise de artigos científicos nacionais e internacionais, pela base da SciELO, *Web of Science* e Google Acadêmico, consulta à legislação vigente relacionada ao tema e análise de documentações/dados da empresa, com o objetivo de embasar a construção do questionário e do roteiro de entrevista (YIN, 2017);
- **Elaboração do questionário:** Com base na revisão teórica, desenvolveu-se um questionário aplicado como survey (ver Apêndice A), contendo questões pertinentes às mudanças organizacionais, com foco em estratégias de adaptação, gestão financeira, saúde ocupacional, comunicação interna, engajamento dos profissionais e relacionamento com os pacientes (GIL, 2008). O questionário foi elaborado utilizando a plataforma online Google Forms e distribuído aos participantes por meio de grupos de WhatsApp profissionais da odontologia na região Sudeste.
- **Aplicação da survey:** Os questionários foram enviados via WhatsApp para aproximadamente 180 profissionais da odontologia na região Sudeste. O formulário online foi respondido por 46 participantes que atuaram em consultórios odontológicos após a pandemia (FOWLER JR, 2013). A coleta de dados ocorreu em 13 de novembro de 2023.
- **Análise dos dados da survey:** a análise dos dados coletados na survey, determinou a construção do roteiro das entrevistas, aprofundando-se nas principais questões apontadas pelos respondentes: mudanças em segurança da saúde aplicadas na pandemia, ferramentas utilizadas pelos consultórios, dificuldades no trabalho, pontos de melhoria no modelo de trabalho, necessidade de treinamentos;
- **Elaboração do roteiro da entrevista:** construção do roteiro das entrevistas baseado na revisão teórica e nas principais respostas da *Survey* (PATTON, 2014) (ver Apêndice B). As perguntas do roteiro de entrevista foram elaboradas a partir das categorias da teoria da Mudança Organizacional (KOTTER), sendo elas: estratégias de adaptação, gestão financeira, saúde ocupacional, comunicação interna e engajamento dos profissionais, relacionamento com os pacientes;
- **Aplicação das entrevistas:** Depois da conclusão do roteiro foram aplicadas as entrevistas a 8 odontologistas que participaram do questionário em foco com o objetivo de buscar explicações aos principais pontos levantados na etapa da survey. As entrevistas foram realizadas de maneira remota por meio de reuniões via

chamada no WhatsApp e também pessoalmente, com duração máxima de 22 minutos aplicado nos dias 17 e 18 de dezembro de 2023;

- **Análise das entrevistas:** As entrevistas foram analisadas utilizando análise de conteúdo, permitindo identificar padrões, temas emergentes e nuances nas respostas dos participantes;
- **Estudo de um Consultório Odontológico:** Além da aplicação da survey e das entrevistas, foi realizado um estudo de caso em um consultório odontológico, permitindo uma compreensão mais aprofundada das mudanças organizacionais específicas desse contexto;
- **Análise Integrada:** Os dados quantitativos e qualitativos foram integrados e analisados em conjunto, com base nos objetivos da pesquisa e no embasamento teórico, visando oferecer uma compreensão abrangente das mudanças organizacionais em consultórios odontológicos pós-pandemia.

### 3.1 Caracterização do estudo

O presente trabalho teve como objeto de estudo um consultório odontológico brasileiro (localizado no Rio de Janeiro, Rio de Janeiro) responsável por oferecer serviços ligados à ortodontia e odontopediatria. Fundada em 2010, possui 2 funcionárias (uma odontologista e uma secretária), localizada na cidade do Rio de Janeiro - RJ.

Com o início da pandemia e o *lockdown* em vigor no estado em março de 2020, o consultório ficou fechado. Após 1 mês, foram retomadas as atividades no consultório com os devidos usos de EPI's e medidas de segurança biológicas. No entanto as atividades continuaram acontecendo apenas em casos de urgência e no máximo com 2 pacientes por dia sendo atendidos.

Após 6 meses, em meados de outubro as atividades foram voltando gradualmente no consultório atendendo mais pacientes, no entanto com intervalos maiores entre um paciente e outro. Mesmo com a melhoria do quadro de pandemia no Brasil, o consultório continuou mantendo as medidas de segurança biológica dentro do consultório, tanto para a segurança da odontologista quanto para a segurança dos pacientes, sendo obrigatório o uso de máscara em todo momento na consulta por parte da odontologista e também por parte da secretária.

Com a alta demanda e o pouco tempo livre devido a jornada dupla de trabalho, a odontologista se viu com bastante tensão e dores no corpo além de pouco tempo para conseguir se organizar por falta de ferramentas mais tecnológicas e atualizadas na sua rotina sendo feito tudo de forma manual.

O consultório em questão procurou a utilização de ferramentas de gestão para se adaptar com o aumento de demanda com *software* de agenda *online* e ficha de pacientes *online* para ter uma gestão das atividades melhor e controle por parte do odontologista também. Com a implementação da agenda online, a odontologista pode escolher os horários de atendimento e cancelar ou reagendar consultas dos pacientes. Já com a ficha de pacientes, o tempo seria reduzido procurando as fichas de paciente para estudar caso a caso além da versatilidade de ser digital e também mais sustentável.

Além disso, com a necessidade de se atualizar as demandas, no início da pandemia a odontologista do consultório em questão fez cursos *online* e se especializou também na ortodontia visada para aparelhos ortodônticos móveis de impressão 3D.

#### **4. Resultados e discussões**

Os resultados estão baseados nas respostas do questionário e das entrevistas. Primeiramente foram aplicados os questionários com 46 odontologistas respondentes e posteriormente foram entrevistados 8 odontologistas, todos correspondentes ao trabalho em consultórios. Para o questionário, os formulários foram enviados para grupos de *Whatsapp* de odontologistas formados. Já para as entrevistas foram selecionados os odontologistas que possuíam disponibilidade de tempo para responder à entrevista *online*.

A seguir são apresentados os dados coletados dos dois tipos de coleta, sendo o primeiro os questionários e o segundo as entrevistas..

##### **4.1. Aplicação dos questionários**

As perguntas elaboradas no questionário disponível no Apêndice A, versam sobre as mudanças organizacionais dentro do consultório e a utilização de ferramentas de gestão.

###### **4.1.1. Caracterização da amostra**

Foram obtidas 46 (quarenta e seis) respostas de odontologistas através do formulário online, os quais apresentaram idades entre 18 e 66 anos, sendo 91,3% (que corresponde a 42 trabalhadoras mulheres) e 8,7% (4 trabalhadores homens). Os quais também possuem variações quanto ao tempo de trabalho em consultório, de modo que 65,2% estão trabalhando em consultório há mais de 14 anos e 34,8% há menos de 14 anos.

Ainda para a caracterização da amostra foram obtidas informações relativas ao tempo e a área que exerciam nos consultórios, visando coletar diferentes realidades do dia a dia dos entrevistados, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Caracterização das especializações

<b>Especialização</b>	<b>Quantitativo</b>
Cirurgia e traumatologia	10,87%
PCD e hospitalar	2,17%
Ortodontia	47,83%
Clínica Geral	26,09%
Prótese e implante	8,70%
Endodontia	4,35%

Fonte: autoria própria

#### 4.1.2. Análise dos questionários

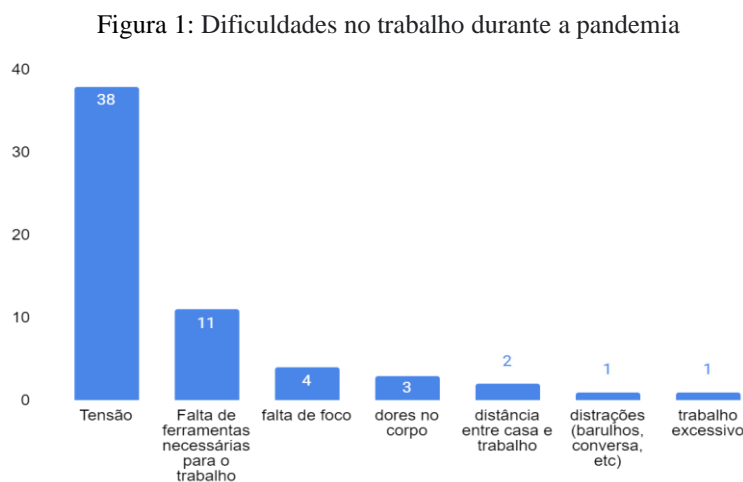
Sobre o tempo de trabalho que estavam realizando em consultórios no presente momento, 30 (65,2%) trabalhavam o consultório atual há mais de 14 anos, 3 (6,5%) trabalhavam entre 10 a 13 anos no consultório atual, 3 (6,5%) trabalhavam entre 6 a 9 anos no consultório atual, 4 (8,7%) trabalhavam entre 2 a 5 anos no consultório atual e 6 (13%) trabalhavam a 1 ano no consultório atual. Identificou-se que as especializações que estavam entre as que mais estavam no mesmo consultório há mais de 10 anos eram as especializações em Ortodontia e Clínica Geral.

Constatou-se com o formulário que 41 dos respondentes (89,1%) trabalharam antes e durante a pandemia. Além disso, todos os 46 respondentes trabalharam em consultório após o período de pandemia.

Sobre o modelo de trabalho no consultório durante a pandemia, olhando de forma positiva e neutra, 10 odontologistas (21,7%) ficaram extremamente satisfeitos com o modelo de trabalho, 7 (15,2%) ficaram um pouco satisfeitos, 15 (32,6%) ficaram nem satisfeitos, nem insatisfeito. Já olhando de forma negativa, 11 (23,9%) ficaram insatisfeitos e 3 (6,5%) ficaram extremamente insatisfeitos.

Contudo, sobre o modelo de trabalho no consultório após a pandemia, olhando de forma positiva e neutra, 16 odontologistas (34,8%) ficaram extremamente satisfeitos com o modelo de trabalho, 20 (43,5%) ficaram um pouco satisfeitos e 7 (15,2%) ficaram nem satisfeitos nem insatisfeitos. Já olhando de forma negativa, 2 (4,3%) odontologistas ficaram insatisfeitos com o modelo de trabalho e 1 (2,2%) ficou extremamente insatisfeito.

Sobre as principais dificuldades no trabalho durante a pandemia vista pelos odontologistas mostra que 38 (82,6%) dos 46 odontologistas sofreram com tensão, 11 (23,9%) sofreram com falta de ferramentas necessárias para o trabalho, 4 (8,7%) sofreram com falta de foco, 3 (6,5%) sofreram com dores no corpo, 2 (4,3%) sofreram com distância entre casa e trabalho e 1 (2,2%) sofreu com distrações (barulhos, conversa, etc) e 1 (2,2%) sofreu com trabalho excessivo, conforme pode ser visto na Figura 1.



Fonte: autoria própria

A respeito dos odontologistas que procuraram assistência psicológica durante a pandemia, 40 (87%) não procuraram assistência e 6 (13%) procuraram. Além disso, entre os odontologistas que praticaram alguma atividade física, 33 (71,7%) odontologistas praticaram algum tipo de atividade física e 13 (28,3%) não praticam nenhum tipo de atividade física.

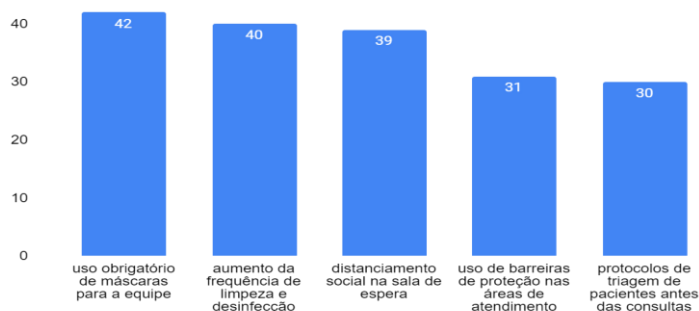
Sobre a procura de ferramentas de gerenciamento de agenda e/ou gestão de atividade durante ou após a pandemia no consultório, 5 (10,9%) odontologistas procuraram antes da pandemia, 12 (26,1%) odontologistas procuraram após a pandemia, 10 (21,7%) odontologistas procuraram antes e depois da pandemia e 19 (41,3%) não procuraram nenhuma ferramenta.

Na questão sobre qual era a opinião dos odontologistas sobre a permanência das mudanças organizacionais após a pandemia, 28 (60,9%) odontologistas afirmaram que deveriam ser avaliadas caso a caso, 14 (30,4%) odontologistas afirmaram que deveriam ser permanentes, 1 (2,2%) odontologistas afirmou que deveriam ser revertidas gradualmente e 3 (6,5%) não tinham certeza.

Sobre as medidas de segurança que foram implementadas dentro do consultório durante a pandemia, 42 (91,3%) dos 46 odontologistas implementaram o uso obrigatório de máscaras para a equipe, 40 (87%) implementaram o aumento da frequência de limpeza e desinfecção, 39 (84,8%) implementaram o distanciamento social na sala de espera, 31 (67,4%) implementaram

o uso de barreiras de proteção nas áreas de atendimento e 30 (65,2%) implementaram protocolos de triagem de pacientes antes das consultas, conforme pode ser visto na Figura 2.

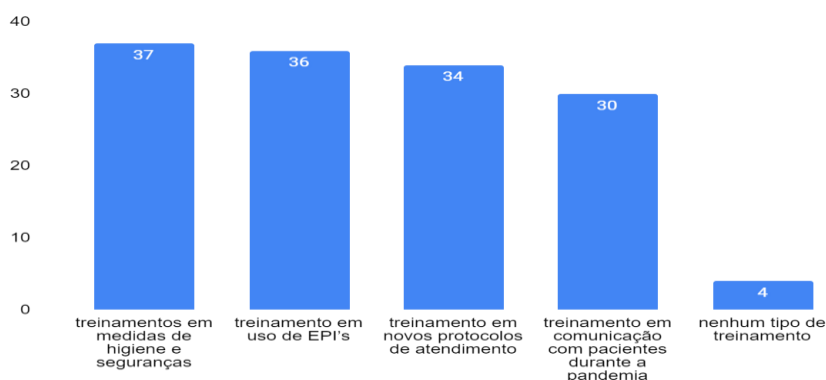
Figura 2: Medidas de segurança implementadas no consultório durante a pandemia



Fonte: autoria própria

Na questão sobre que tipo de treinamento foi fornecido para a equipe em relação às mudanças organizacionais durante a pandemia, 37 (80,4%) dos 46 odontologistas implementaram treinamentos em medidas de higiene e segurança, 36 (78,3%) implementaram treinamento em uso de EPI's, 34 (73,9%) implementaram treinamento em novos protocolos de atendimento, 30 (65,2%) implementaram treinamento em comunicação com pacientes durante a pandemia e 4 (8,7%) não implementaram nenhum tipo de treinamento, conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3: Treinamentos demandados pelas mudanças organizacionais durante a pandemia



Fonte: autoria própria

Questionou-se também como seria descrito a resposta da equipe à implementação das mudanças durante a pandemia e as respostas obtidas mostram que 21 (45,7%) odontologistas descrevem como altamente colaborativa e positiva, 17 (37%) odontologistas descrevem como colaborativa, mas com algumas resistências, 6 (13%) odontologistas descrevem como

resistentes no início, mas adaptaram-se ao longo do tempo, 1 (2,2%) odontologistas descreveu como resistentes e ainda enfrentando desafios e 1 (2,2%) odontologistas descreveu como não tendo certeza.

## 4.2. Aplicação das entrevistas

As perguntas elaboradas para o roteiro de entrevista estão disponíveis no Apêndice B e versam sobre aspectos como estratégias de adaptação, gestão financeira, saúde ocupacional, bem-estar dos profissionais, comunicação interna, engajamento dos profissionais e relacionamento com os pacientes. Estes aspectos foram evidenciados como relevantes a partir da aplicação do questionário que suscitou a necessidade de entender as razões que motivaram as respostas quantitativas.

### 4.2.1. Caracterização da amostra

Foram realizadas 8 entrevistas online, através do *Google Meet* (4) e do *WhatsApp* (4), com duração máxima de 20 minutos, seguindo o roteiro apresentado (Ver apêndice B). Dos 8 entrevistados, todos respondera ao questionário anteriormente e todos atuam como odontologistas, com idade entre 24 e 55 anos, sendo 8 odontologistas do sexo feminino. Além disso, os entrevistados compreendem odontologistas que trabalham empregados em clínicas e donas de consultórios, com tempo de empresa variando entre 2 anos a 15 anos.

Quadro 2: Caracterização das entrevistadas

<b>Especialização</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo no consultório</b>
Prótese e implante	24	2 anos e meio
PCD e hospitalar	32	8 anos
Ortodontia	55	15 anos
Ortodontia	23	2 anos
Ortodontia	40	10 anos
Endodontia	30	6 anos

Clínica Geral	24	2 anos
Ortodontia	48	12 anos

Fonte: autoria própria

#### 4.2.2. Análise das Entrevistas

De uma maneira geral, todas as entrevistadas relataram que as principais estratégias de adaptação implementadas foram a utilização de equipamentos novos de proteção como roupas descartáveis, *face shield*, distanciamento entre consultas, questionários enviados aos pacientes dias ou horas antes da consulta além de barreiras nas salas de espera.

Além disso, entre as estratégias adotadas para garantir os serviços de maneira segura a grande maioria relatou a aferição da temperatura de cada paciente antes de entrar nas salas, conferir se o paciente estava usando máscara antes de entrar na consulta ou no consultório e também o estudo através de cursos para garantir a saúde e segurança de todos. Quase todas as boas práticas de segurança da saúde e limpeza continuaram após o término da pandemia no Brasil em todos os consultórios analisados.

Como desafios financeiros enfrentados durante a pandemia e a mitigação deles todas as entrevistadas relataram a instabilidade financeira por motivos de pacientes que não saíam de casa, pacientes que se negaram a pagar o tratamento por motivo de instabilidade financeira e que para resolver o problema de pagamentos elas negociaram as dívidas dos pacientes e dos fornecedores de equipamentos.

Em relação a negociação de pagamentos, busco por linhas de crédito e readequação dos custos operacionais, 5 das 8 entrevistadas não tiveram que buscar crédito em bancos, no entanto, todas tiveram que renegociar com os pacientes os valores das consultas, aumentando o número de parcelas das dívidas e dando descontos para quem pagasse a vista de uma só vez. Além disso, todas 4 tiveram que fazer readequação dos seus custos operacionais para continuarem mantendo sua operação.

Pensando na parte de saúde ocupacional e bem-estar dos profissionais, às medidas que foram adotadas, todas diminuíram a quantidade de pacientes, 7 das 8 entrevistadas fizeram atividades ao ar livre e 6 implementaram estímulos sonoros para tranquilizar na hora da consulta com músicas e vídeos de relaxamento como de paisagens para tranquilizar no momento das consultas.

Em relação a forma que as entrevistadas lidaram com os desafios ergonômicos no consultório, 1 entrevistada não conseguiu resolver em relação a sua postura de trabalho e se

sentiu mais cansada e se sentindo mais esgotada do que antes da pandemia, 5 entrevistadas fizeram apenas atividades ao ar livre e 2 fizeram atividades ao ar livre e atividades de fortalecimento nas partes do corpo em que eram mais afetadas pelo trabalho.

Em relação às práticas implementadas para promover uma comunicação interna eficaz e engajamento dos profissionais, todas mantiveram um canal aberto de comunicação com as suas secretarias e 5 implementaram um sistema de bonificação para a secretaria que mais fechasse casos dentro do consultório, enquanto as outras 3 não implementaram nenhum tipo de bonificação.

Das entrevistas pensando em quais estratégias elas adotaram para atrair novos pacientes, todas as 8 entrevistadas adotaram algum tipo de estratégia sendo em todas a estratégia de uso de mídias digitais, 5 utilizaram ferramentas novas que atraíam novos clientes como scanner digital e exames de digitalização. Além disso, 2 reformaram seus consultórios para deixar mais aconchegante para os pacientes além de processos como fidelização para que pacientes ganhassem brindes se indicassem algum paciente novo.

Em relação ao relacionamento com os pacientes pensando em restrições impostas por causa da pandemia, 6 entrevistadas mantiveram procuraram manter a comunicação com os seus pacientes. Já as 2 entrevistadas enviavam *e-mails*, *whatsapp* perguntando como o paciente estava, como poderia ajudar e fazendo ligações também.

### 4.3. Considerações acerca dos resultados

O quadro abaixo apresenta os relatos dos questionários e das entrevistas, identificando os principais resultados dos questionários e das entrevistas com os odontologistas estudados que trabalham em consultórios:

Quadro 3: Síntese dos principais resultados das entrevistadas e dos questionários

<b>Categorias e Aspectos</b>	<b>Resultados dos Questionários</b>	<b>Resultados das Entrevistas</b>
Tempo de Trabalho	65,2% trabalham há mais de 14 anos	Variedade de tempos de trabalho: 2 a 15 anos, com experiências diversas
Especializações	Ortodontia e Clínica Geral	Ortodontia e Clínica Geral, enfatizando estabilidade nessas especializações
Atuação durante e após a pandemia	89,1% trabalharam antes e durante a pandemia; todos trabalharam após	Confirmação nas entrevistas, destacando continuidade dos serviços

Satisfação com modelo de trabalho	Pós-pandemia: 78,3% satisfeitos, 23,9% insatisfeitos	Variedade de respostas, com destaque aos aspectos positivos e desafios
Dificuldades durante a pandemia	Tensão (82,6%), falta de ferramentas (23,9%) e dores no corpo (6,5%)	Tensão (100%); desafios físicos e mentais
Assistência psicológica	87% não procuraram; 13% procuraram durante a pandemia	As respostas apontam a resistência em buscar ajuda psicológica
Atividade física	71,7% praticaram; 28,3% não praticaram durante a pandemia	Os entrevistados destacaram a importância da atividade física
Ferramentas de gestão	41,3% não procuraram; e 26,1% procuraram após a pandemia	Destacou-se que muitas clínicas não buscaram ferramentas de gestão, por falta de tempo
Permanência das mudanças organizacionais	60,9% avaliam caso a caso; 30,4% afirmam que devem ser permanentes	Variedade de respostas, sugerindo insegurança em implementar mudanças
Medidas de segurança implementadas	Máscaras (91,3%), aumento de limpeza (87%), distanciamento social (84,8%)	Destacou-se a consistência nas práticas de segurança
Treinamentos para a equipe	Higiene e segurança (80,4%), uso de EPIs (78,3%), novos protocolos (73,9%)	Reforçam a importância dos treinamentos
Resposta da equipe às mudanças	Colaborativa e positiva (45,7%), colaborativa com resistências (37%)	Diversidade nas respostas, enfatizando a necessidade de adaptação

Fonte: autoria própria

Nesse contexto desafiador, as experiências e percepções dos odontologistas, conforme reveladas nos questionários e entrevistas, oferecem um panorama abrangente das mudanças organizacionais pós-pandemia. Ao destacar aspectos similares, questionários e entrevistas proporcionam perspectivas complementares sobre os desafios e adaptações enfrentados pelos profissionais.

As entrevistas revelam nuances emocionais e comportamentais, como a busca por assistência psicológica e a resistência à mudança, fornecendo insights profundos. Além disso, a identificação nas entrevistas da implementação de sistemas de bonificação para secretárias destaca-se como estratégia eficaz na gestão de pacientes e engajamento dos profissionais.

A avaliação positiva do modelo de trabalho pós-pandemia sugere uma adaptação efetiva ao “novo normal”, evidenciando o comprometimento da equipe em manter a oferta de atendimento, apesar dos desafios. Desafios ergonômicos, evidenciados nos questionários e explorados nas entrevistas, ressaltam a necessidade de estratégias específicas para promover o bem-estar físico dos profissionais.

Nesse cenário, a resiliência financeira se torna crucial, destacando a importância de estratégias flexíveis de negociação. Esta última, assim como afirma Kotter (1996), sublinha a necessidade de uma abordagem estratégica e eficiente para lidar com mudanças, reforçando a importância dessas estratégias adaptativas.

A baixa busca por assistência psicológica destaca a importância de abordar a saúde mental dos profissionais, sugerindo a necessidade de programas de suporte emocional. A ênfase em estratégias digitais nas entrevistas ressalta a importância da inovação para atrair e manter pacientes, indicando a relevância da presença online. A consistência nas práticas de segurança, corroborada tanto nos questionários quanto nas entrevistas, reflete uma cultura organizacional sólida em relação à saúde e segurança. Essas considerações adicionais proporcionam uma análise mais aprofundada dos resultados, fornecendo insights valiosos para compreender as nuances das mudanças organizacionais em clínicas odontológicas pós-pandemia.

Quadro 4: Síntese comparativa do antes, durante e o pós pandemia das categorias

<b>Categoria / Aspecto</b>	<b>Antes da Pandemia</b>	<b>Durante a Pandemia</b>	<b>Pós-Pandemia</b>
Estratégias de Adaptação - Segurança e Higiene	Uso padrão de EPIs, limpeza regular das instalações	Uso obrigatório de máscaras, aumento da frequência de limpeza e desinfecção, distanciamento social na sala de espera, uso de barreiras de proteção nas áreas de atendimento, protocolos de triagem de pacientes	Consistência nas práticas de segurança, aferição de temperatura, comunicação prévia com os pacientes sobre as medidas de segurança
Estratégias de Adaptação - Gestão Financeira	Orçamento estável, rotina financeira habitual	Renegociação de dívidas com pacientes e fornecedores, busca por linhas de crédito, readequação dos custos operacionais	Renegociação de dívidas, readequação dos custos operacionais, busca por crédito bancário se necessário
Estratégias de Adaptação - Saúde Ocupacional e Bem-Estar dos Profissionais	Trabalho habitual sem grandes mudanças	Diminuição do número de pacientes atendidos, prática de atividades ao ar livre, implementação de estímulos sonoros para relaxamento durante as consultas	Continuação das atividades ao ar livre, reforço na comunicação com a equipe sobre saúde e bem-estar, implementação de ferramentas de relaxamento no consultório

Estratégias de Adaptação - Comunicação Interna e Engajamento dos Profissionais	Comunicação regular com a equipe, sem ferramentas específicas	Manutenção de um canal aberto de comunicação, implementação de sistema de bonificação para a secretaria mais produtiva	Manutenção do canal de comunicação aberto, reforço na comunicação sobre mudanças e atualizações, implementação de incentivos para engajar a equipe
Estratégias de Adaptação - Relacionamento com os Pacientes: Aquisição e Fidelização	Manutenção do relacionamento habitual com os pacientes	Uso de mídias digitais para atrair novos pacientes, adoção de novas tecnologias de exame e digitalização, reforma do consultório para melhorar a experiência do paciente	Continuação do uso de mídias digitais, estratégias de fidelização baseadas em indicações de pacientes existentes, comunicação regular com os pacientes sobre as medidas de segurança e cuidados

Fonte: autoria própria

## 5. Conclusão

Esta pesquisa, centrada em um estudo de caso realizado em um consultório odontológico, teve como objetivo analisar as mudanças organizacionais sob a perspectiva da teoria das Mudanças Organizacionais diante do novo cenário pós-pandemia no ambiente de trabalho da saúde. Através da coleta de dados por meio de formulários e entrevistas, foi possível identificar importantes alterações nas estratégias e práticas adotadas pelas organizações odontológicas.

Entre as mudanças identificadas, destaca-se a adoção de estratégias de marketing digital, como o uso das redes sociais para atrair novos pacientes, algo que não era tão explorado antes da pandemia. Além disso, observou-se a implementação de novas formas de incentivo aos profissionais, como bonificações baseadas em desempenho, visando tanto à atração de novos pacientes quanto à fidelização daqueles já existentes. Também merece destaque a continuidade das práticas de cuidado com a saúde e segurança dos pacientes, que foram mantidas e reforçadas nos consultórios.

Entretanto, é importante ressaltar que, dentre as desvantagens identificadas, destacam-se os desafios financeiros decorrentes da instabilidade econômica durante a pandemia, o que resultou em mudanças operacionais e pressões adicionais sobre os custos. Além disso, a falta de práticas de autocuidado entre os profissionais, como atividades físicas e busca por apoio psicológico, evidenciou a necessidade de atenção à saúde mental e física dos membros da equipe.

Os resultados deste estudo indicam que houve significativas mudanças no modelo de organização dos consultórios odontológicos em resposta à pandemia, as quais foram percebidas como benéficas tanto para a eficiência operacional quanto para a atração de novos pacientes. Ademais, esta pesquisa contribui para a compreensão das mudanças organizacionais em consultórios odontológicos pós-pandemia, oferecendo insights valiosos que podem orientar futuras investigações.

No entanto, é essencial reconhecer as limitações deste estudo. A natureza do estudo de caso limita a generalização dos resultados, dada a amostra restrita e a focalização em uma região específica. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros ampliem o escopo, incluindo uma amostra mais diversificada e abrangendo diferentes contextos geográficos, para obter uma compreensão mais completa das mudanças organizacionais em consultórios odontológicos pós-pandemia.

Essas considerações enriquecem a discussão sobre as implicações práticas e teóricas deste estudo, oferecendo um ponto de partida valioso para pesquisadores interessados em explorar mais a fundo as dinâmicas organizacionais e estratégias adaptativas no contexto da saúde bucal pós-pandemia.

## Referências

- ALI, S.; FAROOQ, I.; ABDELSALAM, M.; ALHUMAID, J. **Current clinical dental practice guidelines and the financial impact of COVID-19 on dental care providers.** *European Journal of Dentistry*, 14(S 01), S140-S145, 2020.
- ARAUJO, B. K. D. S. **Fidelização de clientes na área da saúde: um estudo em uma clínica odontológica cearense.** Dissertação de Doutorado - Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2021.
- BARRETO, H. J. J. Como prevenir as lesões mais comuns do cirurgião-dentista. **Revista Brasileira de Odontologia**, 58(1), 13-16, 2001.
- BRASIL, SÃO PAULO. CONSELHO REGIONAL DE ODONTOLOGIA DE SÃO PAULO. **Recomendações para atendimento odontológico em tempos de COVID-19.** São Paulo: CROSP, 2020. Disponível em: <https://site.crosp.org.br/uploads/paginas/9471490dc533852d2103e9c5e34dc9f5.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2023.
- BRIDGEMAN, P. J.; BRIDGEMAN, M. B.; BARONE, J. Burnout syndrome among healthcare professionals. **American Journal of Health-System Pharmacy**, 75(3), 147-152, 2018.
- BURNES, B. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. **Journal of Management Studies**, 41(6), 977-1002, 2004.
- CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. O que é burnout. **Educação: carinho e trabalho**, 2(1), 1999, 237-254.
- CONSELHO REGIONAL DE ODONTOLOGIA DO RIO DE JANEIRO. Ofício,1, 20/05/2020. **Procedimentos Operacionais para Consultórios e Clínicas Odontológicas**, [S. l.], 20 maio 2020. Disponível em: <https://www.cro-rj.org.br/coronavirus>. Acesso em: 8 fev. 2024.
- COOK, H. L.; BEERY, M.; SAUTER, S. V.; DEVELLIS, R. F. (1987). **Continuing education for health professionals.** The American journal of occupational therapy: official publication of the American Occupational Therapy Association, 41(10), 652–657.
- COSTA, R. A.; SOARES, H. L. R.; TEIXEIRA, J. A. C. Benefícios da atividade física e do exercício físico na depressão. **Revista do Departamento de Psicologia**. UFF, 19, 273-274, 2007.
- DA SILVA, A. F. M.; DE OLIVEIRA CAMPOS, A. P.; DOS SANTOS NUNES, K. A.; BERTONCELLO, D.; DE WALSH, I. A. P. Percepção do estado de saúde, sintomas emocionais e musculoesqueléticos em cirurgiões-dentistas. **ConScientiae Saúde**, 12(3), 455-462, 2013.
- DE BARBA, M. L. et al. Síndrome de Burnout na Covid-19: os impactos na saúde dos trabalhadores da saúde/ Burnout Syndrome at Covid-19: the health impacts on health workers. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], p. 72347–72363, 19 jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.34117/bjdv7n7-420>. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/33148>. Acesso em: 2 jan. 2023.

DE CASTRO, F. G.; ZANELLI, J. C. **Síndrome de burnout e projeto de ser. Cadernos de psicologia social do trabalho**. São Paulo, 2007. 17 p.

DE MEDEIROS, U. V.; SEGATTO, G. G. Lesões por esforços repetitivos (LER) e distúrbios osteomusculares (DORT) em dentistas. **Revista Brasileira de Odontologia**, 69(1), 49-54, 2012.

FERNEINI, E. M. The financial impact of COVID-19 on our practice. **Journal of Oral and Maxillofacial Surgery**, 78(7), 1047-1048, 2020.

FOWLER JR, F. J. **Métodos de pesquisa de levantamento**, 5ª ed., 2013.

FREUDENBERGER, H. Esgotamento da equipe. **Journal of Social Issues**, 30, 159-165, 1974.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a ed. Atlas, 2008.

JAVAID, M.; HALEEM, A.; SINGH, R.; SUMAN, R. "Dentistry 4.0 technologies applications for dentistry during COVID-19 pandemic." **Sustainable Operations and Computers**, Chile vol. 2, p. 87-96, 2021.

KOSMANN, C. Dor e desconforto no trabalho do dentista: contribuições da ergonomia. **Cadernos de Saúde Pública**, 16(2), 445-453, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**, 14th ed., 2012.

KOTTER, John P. **Leading Change**. Harvard Business Press, 1996.

LABADESSA, L. S.; OLIVEIRA, L. J. D. A importância da qualidade no atendimento ao cliente: um estudo bibliográfico. **Revista Fiar**, 1(1), 1-16, 2012.

LIU, X.; HUANG, G. Q.; AN, N. How does advanced technology investment affect patient satisfaction? Evidence from large-scale survey data. **Technological Forecasting and Social Change**, 153, 2020.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. **Job burnout**. Annual Review Psychology, (2001) 52, 397-422.

MCNAMARA, J. A. et al. **Orthodontic diagnosis: The development of a problem-oriented approach**. Hoboken: Wiley Blackwell, 2016.

MOSER, C. M.; MONTEIRO, G. C.; NARVAEZ, J. C. M.; ORNELL, F.; CALEGARO, V. C.; BASSOLS, A. M. S. Saúde mental dos profissionais da saúde na pandemia do coronavírus (Covid-19). **Revista Brasileira de Psicoterapia**, 23(1), 107-125, 2021.

NÉSPOLI, R. D. **Análise ergonômica postural do posto de trabalho de cirurgiã dentista: estudo de caso**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019. Trabalho de Conclusão de Curso.

PATTON, M. Q. **Pesquisa qualitativa e métodos de avaliação: Integrando teoria e prática**, 2014.

PINHEIRO, W. L. L.; JÚNIOR, A. F. C.; JUNIOR, C. S. B.; DA CONCEIÇÃO, K. C. F.; DOS SANTOS, I. O.; CASSEB, T. F.; SOUZA, B. G. S. Estresse e síndrome de burnout em profissionais de odontologia. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, (51), 2020.

PINTO, A. C. C. D. S. **Ginástica laboral aplicada à saúde do cirurgião dentista: um estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis-SC**. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina, 2003. Trabalho de Conclusão de Curso.

PINTO, M. L. D. C. C. **A utilização das redes sociais no marketing das clínicas de medicina dentária: estudo exploratório**. Universidade de Aveiro, 2014. Dissertação de Doutorado.

REINARTZ, W.; KUMAR, V. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. **Journal of Marketing**, 64(4), 17-35, 2000.

SA, L.; FLEMING, M. Bullying, burnout, and mental health amongst Portuguese nurses. **Issues in Mental Health Nursing**, 29(4), 411-426, 2008.

SODRÉ, F. Epidemia de Covid-19: questões críticas para a gestão da saúde pública no Brasil. **Trabalho, Educação e Saúde**, 18, 2020.

SOUSA, Amanda Ferreira de. **Determinantes da fidelização com impacto na imagem do serviço de fisioterapia**. 2019. Dissertação de Mestrado.

SOUTHARD, Thomas E.; MARSHALL, Steven D.; BONNER, Laura L. **Orthodontics in the vertical dimension: a case-based review**. John Wiley & Sons, 2015.

VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. Explaining development and change in organizations. **Academy of management review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

VERHOEF, Peter C.; FRANSES, Philip Hans; HOEKSTRA, Janny C. The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying: A dynamic model for a multi-service provider. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 3, p. 359-378, 2001.

YIN, Robert K. **Case study research and applications**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.

ZART, Paulina Ely. **A dupla (ou múltipla) jornada de trabalho feminina e o princípio da igualdade: reflexão sobre a submissão da mulher e a divisão desigual do trabalho doméstico**. 2019. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 25 nov. 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/2887>.

**APÊNDICE A - Questionário (as perguntas elaboradas para o formulário *online* estão baseadas na Teoria da Mudança Organizacional de Kotter, 1996)**

1) Sexo:

Feminino ou Masculino ou Prefiro não declarar

2) Idade:

18-25

26-30

31-35

36-45

46-65

66+

3) Renda familiar per capita:

1 salário mínimo

2-5 salários mínimos

6-9 salários mínimos

10- 13 salários mínimos

Mais que 14 salários mínimos

4) Trabalhou em consultório antes da pandemia?

Sim ou Não

5) Há quanto tempo trabalha no consultório atual:

1 ano

2- 5 anos

6- 9 anos

10- 13 anos

14+ anos

6) De uma maneira geral, avalie o modelo híbrido de trabalho no consultório:

Extremamente insatisfeito

Um pouco

insatisfeito

Nem satisfeito, nem insatisfeito

Um pouco satisfeito

Extremamente satisfeito

7) De uma maneira geral, avalie o modelo de trabalho presencial no consultório:

Extremamente insatisfeito

Um pouco insatisfeito

Nem satisfeito, nem insatisfeito

Um pouco

satisfeito

Extremamente satisfeito

8) avalie sua produtividade no trabalho presencial:

Extremamente insatisfeito

Um pouco insatisfeito  
Nem satisfeito, nem insatisfeito  
Um pouco satisfeito  
Extremamente satisfeito

9) avalie sua produtividade no trabalho híbrido:

Extremamente insatisfeito  
Um pouco insatisfeito  
Nem satisfeito, nem insatisfeito  
Um pouco satisfeito  
Extremamente satisfeito

10) Como se sente reconhecido no modelo de trabalho híbrido no consultório:

Extremamente não reconhecido  
Um pouco reconhecido  
Nem reconhecido nem não reconhecido  
Um pouco reconhecido  
Extremamente reconhecido

11) Como se sente reconhecido no modelo de trabalho presencial:

Extremamente não reconhecido  
Um pouco reconhecido  
Nem reconhecido nem não reconhecido  
Um pouco reconhecido  
Extremamente reconhecido

12) assinale as principais dificuldades no modelo de trabalho presencial:

Distrações (barulhos, conversa, etc)  
Falta de foco  
Distância entre casa e trabalho  
Trabalho excessivo  
Tensão  
Dores no corpo  
Falta de ferramentas necessárias para o trabalho

13) assinale as principais dificuldades no modelo de trabalho híbrido:

Distrações (barulhos, conversa, etc)  
Falta de foco  
Trabalho excessivo  
Sem local adequado para trabalho  
Dores no corpo  
Falta de ferramentas necessárias para o trabalho  
Falta de comunicação eficiente com pacientes

14) Quantas vezes por semana considera bom para aderir ao trabalho híbrido:

0 vezes  
1 vezes  
2-3 vezes  
4-5 vezes

15) se pudesse escolher um modelo de trabalho, seria:  
Híbrido ou Presencial

16) Você procurou assistência psicológica durante a pandemia?  
Sim ou Não

17) Você faz algum tipo de atividade física? Se sim, quantas vezes por semana?  
Não  
Sim, 1 vez por semana  
Sim, 2-3 vezes por semana  
Sim, 4-5 vezes por semana  
Sim, mais de 5 vezes por semana

18) Sente muitas dores ao longo do dia?  
Sim ou Não

19) Você acha que ganha o necessário para ter uma vida boa?  
Sim ou Não

20) Você procurou assistência psicológica após a pandemia?  
Sim ou Não

21) Você procurou ferramentas de gerenciamento de agenda/ gestão de atividades durante ou após a pandemia no seu consultório?  
Sim, antes da pandemia  
Sim, após a pandemia  
Não

22) Você percebeu uma maior suscetibilidade ao estresse e/ou cansaço após a pandemia?  
Sim ou Não

### **APÊNDICE B - Entrevista (o roteiro da entrevista está baseado na Teoria da Mudança Organizacional de Kotter, 1996)**

1. Quais foram as principais estratégias de adaptação implementadas no consultório odontológico durante a pandemia?
2. Como a equipe foi envolvida na identificação e implementação de práticas inovadoras para enfrentar os desafios impostos pela crise sanitária?
3. Quais foram os maiores desafios financeiros enfrentados pelo consultório durante a pandemia, e como foram mitigados?
4. Em que medida a negociação de pagamentos, busca por linhas de crédito e readequação dos custos operacionais foram cruciais para a sustentabilidade financeira?
5. Quais medidas específicas foram adotadas para garantir a saúde ocupacional e o bem-estar dos profissionais durante a pandemia?
6. Como o consultório lidou com os desafios ergonômicos mencionados na revisão teórica?
7. Quais práticas foram implementadas para promover a comunicação interna eficaz e o engajamento dos profissionais?
8. Quais foram as estratégias adotadas para atrair novos pacientes no contexto pós-pandemia?
9. Como o consultório manteve o relacionamento com os pacientes, considerando as restrições impostas pelo cenário pandêmico?