



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Diogo Souto Cardoso

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

Orientador:

Professor Doutor Pedro Joaquim Amaro Sebastião

Professor Auxiliar

Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

PLANO DE NEGÓCIO E TECNOLOGIAS E-HEALTH EM SAÚDE MENTAL

Diogo Souto Cardoso

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

Orientador:

Professor Doutor Pedro Joaquim Amaro Sebastião

Professor Auxiliar

Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimentos

O caminho de elaboração desta Tese começou há mais de dois anos quando iniciei um Master em Gestão de Serviços de Saúde, em horário pós-laboral. Estava longe de saber onde iria chegar e o quanto iria aprender e, principalmente, pôr em prática no imediato.

São inúmeras peripécias e desafios tanto profissionais como pessoais, com o Belong em pleno crescimento e muitas necessidades de resolução de problemas diariamente, entre dezenas de projetos, situações de todos os tipos; tentamos antecipar situações, diminuir o tempo de reação e introduzir processos de melhoria contínua para minimizar os erros vamos conseguindo prestar, cada vez mais, um serviço personalizado e otimizado.

Começo por agradecer aos meus queridos colegas desta equipa tão inspiradora que é o Belong, pelo seu apoio e constante motivação, especialmente à Filipa Pancada Fonseca e ao Ricardo Encarnação que tanto contribuíram para o sucesso deste trabalho, e ainda à Paula e à Inês por terem assegurado tantas vezes o bom funcionamento desta casa sem nunca baixarem os braços. Agradeço ao ISCTE, aos seus professores que tanto contribuíram para este caminho, um especial agradecimento ao Professor Pedro Sebastião pela sua coragem, disponibilidade e incrível criatividade. Aos meus colegas que não só me acompanharam como muitas vezes se dispuseram a trocar ideias e a acrescentar valor ao trabalho que estava a fazer, em especial ao Filipe, à Raquel, à Susana, ao Eduardo e à Sofia, colegas que se tornaram bons amigos.

À minha família: aos meus pais, aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos, principalmente ao Estevão que, com apenas 5 anos, tanto me motivou através da sua alegria contagiante e coragem, à Pi e à Avó Tó que tanto me inspiraram e com quem, com pena e saudade, não posso partilhar este trabalho final.

Last but not least, o maior agradecimento é aos meus filhos Frederico e António e à minha mulher que tantas vezes sentiram falta da minha presença e atenção. A eles dedico esta Tese, principalmente à minha querida mulher Rosarinho, pela sua capacidade incrível de resiliência, de ser o meu apoio incondicional, por nunca ter deixado de acreditar em mim e na importância de mostrar que nunca podemos deixar de aprender, de querermos crescer e sermos melhores naquilo que fazemos, sem esquecer nunca de onde vimos e para onde vamos.

A todos o meu enorme obrigado.

Resumo

Gerir um negócio apenas dominando a arte de gestão intuitiva é um erro crasso. Existem muitas percepções que são criadas a partir de momentos que, por vezes, até estão fora de contexto e podem levar a assunções erradas. Tratam-se, muitas vezes, de amostras que não são representativas da realidade, que podem ter influência em tomadas de decisão que podem ser prejudiciais num negócio. É fundamental que exista um Plano de Negócios, uma estratégia, e é justamente esse o objetivo da presente tese: realizar um Plano a cinco anos para o Instituto Belong. Com o foco principal em Saúde Mental, mas atuando através de diversas especialidades, os serviços que são prestados são nas áreas da: Psicologia Clínica e Psicoterapia de Crianças, Adolescentes e Adultos, Psicologia Educacional, Pediatria, Pediatria do Desenvolvimento, Neuropediatria, Pedopsiquiatria, Psicomotricidade, Psiquiatria, Terapia da Fala, Terapia Familiar e de Casal, Nutrição e Métodos e Técnicas de Estudo. Estão, assim, reunidas a grande maioria das especialidades que trabalham com a saúde mental.

A Missão do Instituto Belong é tornar a Saúde Mental um direito e não um privilégio, disponibilizando ajuda e aconselhamento profissional, acessível a todos, nos desafios de qualquer etapa da vida bem como formar qualquer um como facilitador de desenvolvimento do outro e promotor de saúde mental.

O presente trabalho demonstrará de que forma o Instituto Belong pretende, nos próximos anos tornar-se a maior referência em Saúde Mental, com um plano claro, objetivo e sustentável, onde a inserção de *Novas Tecnologias E-health* na prática clínica, será fundamental para a captação de investimento e de sustentabilidade económica.

Primariamente será realizada uma revisão da literatura sobre o estado da arte, abordando-se temas relacionados com a elaboração de um *Business Plan*, quais as vantagens e desvantagens e o que dizem autores recentes e das últimas décadas sobre este tema. Por fim serão definidos os pontos mais importantes na realização de um *Business Plan*, demonstrando-se as várias áreas de negócio, realizando-se uma avaliação financeira deste Plano, que justificará a viabilidade do Plano e por conseguinte a rentabilidade desta Empresa.

Palavras-Chave

Saúde Mental, *Business Plan*, Novas Tecnologias E-health

Classificação JEL: M13 New Firms • Startups I15 Health and Economic Development

Abstract

My aim in undertaking this project is to establish a Business Plan and outline a three-year strategy for the Belong Institute, which provides services on human development and Mental Health expertise encompassing various fields such as Clinical Psychology and Psychotherapy of Adolescent Children and Adults, Educational Psychology, Pediatrics, Developmental Pediatrics, Neuropediatrics, Pedopsychiatry, Psychomotricity, Psychiatry, Speech Therapy, Family and Couple Therapy, Nutrition and Study Methods and Techniques.

With a focus on Mental Health in Portugal, Its Mission aims to be the go-to solution by offering professional aid and advice that can be accessed by anyone facing the challenges encountered at any point in life. Furthermore, its objective includes training individuals as facilitators for others development while promoting mental well-being.

This strategy will demonstrate how Belong Institute will, in the coming years, become the biggest reference in *Mental Health*, with a clear objective and sustainable plan where the insertion of *New E-health Technologies* will be fundamental for attracting investment and of economic sustainability.

Primarily, a literature review will be carried out on topics related to the preparation of a Business Plan, what are the advantages and disadvantages of creating it based on recent and late authors. After, what E-health Technologies will be defined, the authors demonstrating the advantages and disadvantages of their use in clinical practice.

Finally, the most important points in creating a Business Plan will be defined demonstrating the various business areas, carrying out a financial assessment of this Plan that will show the viability and profitability of this Company.

Keywords

Mental Health, Business Plan, New E-health Technologies

JEL Classification: M13 New Firms • Startups I15 Health and Economic Development

LISTA DE SIGLAS

CEO – Chief Executive Officer

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

FSE – Fornecimento de Serviços Externos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

KPI – Key Performance Indicator

OMS – Organização Mundial de Saúde

PBP – *payback period* – Período de recuperação do investimento

PESTAL: Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais

PME – Pequenas e Médias Empresas

PN – Plano de Negócio

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atual Líquido

P&L – Profit & Loss

YTD – Year to Date

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Número de consultas anual – 2020 – 2023 (YTD).....	12
Figura 2 - Crescimento anual do número de colaboradores, projetos e salas entre 2020 e 2023	13
Figura 3– Organigrama atual do Instituto Belong	15
Figura 4 – Mapa de áreas de negócio do Instituto Belong - YTD.....	16
Figura 5– Timeline do Instituto Belong.....	17
Figura 6– Modelo de Negócio Canvas – Negócio	23
Figura 7– Modelo de Negócio Canvas – Ambiental.....	23
Figura 8– Modelo de Negócio Canvas – Ambiental.....	24
Figura 9 – Despesas totais do setor público em cuidados de saúde totalizadas pelo SNS entre 1980 e 2020 (em milhões de euros)	26
Figura 10 – Despesas totais no setor privado em cuidados de saúde em % do PIB – totalizadas pelo SNS entre 1980 e 2020 (em milhares de euros).....	27
Figura 11– Análise SOAR complementada com a análise SWOT.....	32
Figura 12 – Estratégia de Marketing – Áreas mais relevantes	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Despesa corrente em cuidados de saúde (%) do PIB entre 2010 e 2022.....	27
Tabela 2 - Prevalência Anual de Perturbações Psiquiátricas em Portugal e na União Europeia %	34
Tabela 3 - Riscos e Mitigação	38
Tabela 4 – Plano de Ação	39
Tabela 5– Pressupostos business plan	40
Tabela 6 – Previsão de Vendas – Projeto Tratamento de demências.....	41
Tabela 7 – Previsão de Vendas – Projeto Tratamento de Fobias.....	41
Tabela 8 – Custos Tratamento de Demências.....	42
Tabela 9 – Custos Tratamento de fobias.....	42
Tabela 10 – Quadro Comparativo entre Previsão de vendas entre os Cenários “Best” que com e sem integração de projetos de Novas Tecnologias	42
Tabela 11 – Mapeamento de necessidades de financiamento com os valores de prazo de pagamento respetivos.....	43
Tabela 12 – Demonstração de Resultados.....	44
Tabela 13 – Avaliação Financeira: Cash Flows	45
Tabela 14 – Balanço	45
Tabela 15 – Rácios financeiros	46
Tabela 16 – Rácios Financeiros – Investidor & Ponto Crítico.....	47

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
LISTA DE SIGLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Motivações	3
1.2. Principais Contribuições	3
1.3. Estrutura da Tese.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. A Saúde em Portugal	5
2.2. A Saúde Mental em Portugal e os tipos de resposta	5
2.3. Plano de Negócios: Definição e Tipologia	6
2.4. Planos de Negócio: Vantagens e Desvantagens.....	8
2.5. Tendências e Inovação: Novas Tecnologias E-Health	9
3. METODOLOGIA – PROJETO BELONG.....	11
3.1. A Marca Belong	11
3.2. História	11
3.3. Identidade e Promotores	13
3.4. Missão	13
3.5. Visão	13
3.6. Valores.....	14
3.7. Localização	14
3.8. Pessoas	14
3.9. Mais do que a Prática Clínica	15
3.10. Comunicação	17

3.11. Metodologia Qualitativa	18
3.12. Entrevistas e Tratamento de dados de dados.....	18
3.13. Metodologia Proposta – Novo Modelo de Negócio.....	20
3.14. Business Model Canva.....	22
3.15. Modelo de Negócio – Canvas - Perspetiva de Negócio.....	22
3.16. Modelo de Negócio – Canvas- Perspetiva Ambiental	23
3.17. Modelo de Negócio – Canvas- Perspetiva Social.....	24
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA	25
4.1. Análise Externa (PESTAL).....	25
4.1.1. Fatores Políticos - Legais	25
4.1.2. Fatores Económicos	26
4.1.3. Fatores Sociais.....	27
4.1.4. Fatores Tecnológicos.....	28
4.1.5. Fatores Ambientais.....	28
4.2. Análise competitiva (cinco forças de Porter)	28
4.2.1. Poder negocial dos fornecedores.....	28
4.2.2. Poder negocial dos clientes.....	29
4.2.3. Rivalidade dos Concorrentes.....	29
4.2.4. Ameaça de novas entradas	29
4.2.5. Ameaça de produtos substitutos	30
4.3. Análise dos principais concorrentes.....	30
4.4. Análise Interna	31
4.4.1. Fatores críticos de sucesso.....	31
4.4.2. Análise SOAR / SWOT	31
5. ESTRATÉGIA	33
5.1. Projeto de Integração das Novas Tecnologias	33
5.2. Estratégia de Marketing	34
5.2.1. Segmento alvo.....	34

5.2.2. Posicionamento	35
5.2.3. Política de Preços	35
5.2.4. Distribuição	35
5.2.5. Comunicação	35
5.2.6. Organograma	36
5.2.7. Localização	36
5.3. Análise de Riscos	36
5.4. Como Mitigar os Riscos	37
5.5. Plano de ação e Cronograma	38
6. PLANO FINANCEIRO	40
6.1. Forecast – Previsão volume de negócio – Estratégia a 5 anos com Integração de Tecnologias E-health	40
6.2 Previsão Volume de negócio: Best & Worst Case Scenario	41
6.3 Previsão de custos dos Projetos de Novas Tecnologias E-health.....	41
6.4. Investimento	43
6.5. Financiamento.....	44
6.6. Demonstração de Resultados.....	44
6.7. Cash Flows	45
6.8. Balanço	45
6.9. Rácios Financeiros	46
7. Conclusão	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	53
ANEXO – A - Entrevista 1 – Guião de entrevista	53
ANEXO B – Transcrição Entrevista 1	55
ANEXO C - Entrevista 2 – Guião de Entrevista.....	69
ANEXO D – Transcrição Entrevista 2	71
ANEXO E – Direitos Fundamentais das Crianças pelos olhos do Belong	83

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos assistimos a um aumento muito significativo dos índices de doenças mentais e problemas psicológicos em todo o mundo. O impacto negativo dessas condições na qualidade de vida das pessoas, bem como nos sistemas de saúde, tornou-se uma preocupação global. O contexto de pandemia e de repetidos *lockdowns* que, por um lado, produziram efeitos negativos (em grande parte) pela falta de socialização por parte de todos, por outro, permitiu que se começasse a falar mais sobre saúde mental e a recorrer a serviços de saúde fazendo com que finalmente a Saúde Mental seja reconhecida como uma prioridade essencial para o bem-estar e o desenvolvimento sustentável de uma sociedade.

Segundo a Organização Mundial da Saúde, uma em cada quatro pessoas sofre ou já sofreu de uma perturbação mental na sua vida (OMS, 2021). Este número aumenta todos os anos e em 2021, a OMS reportou que só a depressão afeta, aproximadamente, 280 milhões de pessoas no mundo inteiro.

O Instituto Belong nasceu em maio de 2020 com o objetivo de se constituir como uma resposta multidisciplinar, com profissionais disponíveis para todas as fases de vida para que que famílias inteiras coubessem e pertencessem, de forma a poderem ser cuidadas, e para se afirmar como defensor da saúde mental acessível a todos e não apenas aos privilegiados.

No início com uma equipa de cinco colaboradores, começou a sua atividade em “plena pandemia”, com consultas presenciais e teleconsultas, num total de 120 consultas semanais e apenas seis salas.

Nos anos seguintes o crescimento foi exponencial: atualmente a equipa tem 48 profissionais de saúde de diversas áreas ligadas à saúde mental e em três anos houve duas ampliações de espaço, permitindo que, agora, existam um total de 20 gabinetes e um ginásio, entre outras salas de suporte administrativo e uma média de 2000 consultas mensais, de diversas especialidades.

É importante salientar que a prática clínica não é o único tipo de serviço que o Belong tem oferecido, no decorrer destes (poucos) anos; pela enorme experiência do corpo clínico foram criados projetos que visam dar respostas mais completas a determinado tipo de pacientes. Para além de projetos de intervenção psicológica, uma das áreas de maior crescimento é a Formação, não só de profissionais de saúde, como de colaboradores de empresas, pais e crianças. No segundo ano de existência foi criado o Belong Academy que desenvolveu e criou mais de 80 Formações, Palestras, Workshops a empresas dos mais

variados setores, bem como Escolas, Associações, Hospitais, Universidades, entre outros, e ainda um Seminário em 2022 para mais de 200 profissionais de saúde.

Com o crescente desenvolvimento das tecnologias digitais em todas as esferas da vida quotidiana, surge a necessidade e, por consequência, uma oportunidade, de desenvolver tecnologicamente os tipos de serviço existentes. As chamadas "Novas Tecnologias e-health", que abrangem uma ampla gama de inovações digitais no campo da saúde, oferecem um potencial significativo para melhorar o acesso, a eficiência e a qualidade dos serviços de saúde mental.

Este estudo propõe a criação de um Plano de Negócio, uma estratégia a cinco anos do Instituto Belong, demonstrando de que forma as Tecnologias E-health serão fundamentais para posicionar o Instituto Belong como referência em Saúde Mental em Portugal, pela qualidade dos serviços clínicos, estabilizando-se economicamente e aumentando a sua rentabilidade.

O Plano de Negócio visa integrar novas tecnologias E-health, essencialmente na prática clínica exercida. Tanto a Direção como o corpo clínico reconhecem a necessidade de se adaptar aos avanços tecnológicos e às mudanças na tipologia e necessidade dos utentes, a fim de garantir uma resposta de qualidade, de excelência, moderna e eficaz.

O principal objetivo deste projeto é explorar e analisar a importância de integrar as Tecnologias E-health no Instituto Belong, considerando os benefícios potenciais e os desafios inerentes. Serão abordados vários aspetos como a utilização de Realidade Virtual, de Inteligência Artificial no processo terapêutico dos seus utentes, na utilização de aplicações móveis e plataformas online para intervenções terapêuticas, entre outras.

Ao incorporar essas inovações, o Instituto Belong poderá ampliar a sua capacidade de resposta, melhorar a qualidade e eficácia da execução dos processos terapêuticos, reduzir barreiras geográficas e de acessibilidade, reduzir os custos tornando-se acessível a qualquer pessoa, independentemente da sua condição financeira e social.

É importante reconhecer que a integração das tecnologias *e-health*, apresenta vários desafios como questões de segurança de dados, privacidade, confidencialidade, regulamentação e aceitação por parte dos profissionais de saúde e utentes. Esses desafios deverão ser cuidadosamente considerados e abordados para garantir que a implementação dessas tecnologias ocorra de maneira ética e eficaz.

Em suma, esta Tese de Mestrado irá responder à seguinte questão: Como é que integração das Novas Tecnologias irá potencializar a estratégia do Instituto Belong a 5 anos?

1.1. Motivações

Tendo em conta o rápido crescimento do Instituto Belong, com o consequente aumento da procura dos seus serviços, é cada vez mais importante manter o foco naquilo que pretende ser o *output* final dos serviços prestados: salvar vidas, aumentar os índices de saúde de cada um, melhorar a sua qualidade de vida permitindo que cada utente seja autónomo, feliz e consciente da importância de se viver com saúde e bem-estar, para si e para os que nos rodeiam.

1.2. Principais Contribuições

Este trabalho contribui essencialmente para duas áreas: em primeiro lugar para se poder avaliar o negócio, a saúde financeira do mesmo e de que forma irá continuar a crescer e evoluir numa perspetiva económica, nos seus processos de gestão interna e na resposta aos seus utentes. Em segundo lugar demonstrar de que forma a integração de novas tecnologias poderão auxiliar e melhorar os serviços clínicos prestados, não só nos processos terapêuticos, mas também numa perspetiva mais holística em que se pretende tornar os serviços acessíveis a todos, contribuindo-se, também, para reduzir o impacto ambiental que esta atividade representa.

1.3. Estrutura da Tese

Inicialmente existe uma revisão da literatura que procura abordar o principal tema: Plano de Negócio - como se define, que características tem, que tipos de Plano de Negócios existem, quais as suas vantagens e desvantagens, quais os seus riscos, posteriormente existe uma abordagem aos temas das novas tecnologias em saúde, denominadas E-health, quais as mais relevantes em saúde e especificamente em saúde mental, quais os riscos, as vantagens e desvantagens. No capítulo seguinte é realizada uma apresentação à Entidade aqui estudada, o Instituto Belong, a sua história, a missão, visão e objetivos, a tipologia e caracterização das áreas de negócio. São apresentados, através de entrevistas realizadas quais os factos mais importantes a serem considerados nesta estratégia, qual a metodologia existente e qual a nova metodologia proposta.

O capítulo 4 incide sobre a análise externa e interna, por um lado, através de uma análise PESTAL, são apresentados os fatores Político-Legais, Económicos, Sociais, Tecnológicos e também os ambientais, por outro é apresentada uma análise competitiva recorrendo-se às cinco forças de *Porter* onde são abordados os conceitos do poder negocial

dos fornecedores, clientes, a rivalidade dos concorrentes e as ameaças a novas entradas e de produtos substitutos. Posteriormente analisa-se, também, a Empresa, através da representação dos fatores críticos de sucesso, uma análise SWOT e SOAR, pela importância que existe na avaliação aspiracional e de visão da empresa. É realizada uma demonstração da estratégia de marketing indicando-se o Tipo de Segmento, o Posicionamento, a comunicação e com uma proposta de um novo organigrama, uma análise de riscos e como mitigar os mesmos, e terminando com a apresentação de um plano de acção e cronograma para execução do Plano de Negócio das Novas Tecnologias.

No capítulo 6 é realizada uma demonstração do Plano de Negócio previsto, recorrendo-se a dois cenários diferentes: *best & worst case scenario*, tendo em conta todos os pressupostos, recorrendo aos elementos financeiros presentes na empresa, os valores de investimento previstos para integrar as novas tecnologias, bem como os gastos das várias áreas de suporte, procurando-se indicar a viabilidade económica do plano de negócio aqui apresentado.

Por fim, o último capítulo incide sobre as conclusões, o trabalho futuro e de que forma esta estratégia poderá acrescentar valor não só ao Instituto Belong, mas também à comunidade científica.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de enquadrar o presente estudo são abordados conceitos relacionados com o projeto que se prevê executar: elaboração de um Plano de Negócio integrando novas tecnologias E-health em Saúde Mental. Se por um lado é importante demonstrar o que é de mais relevante na literatura sobre planos de negócio, também será demonstrar o mais relevante na área das Novas Tecnologias E-health.

2.1. A Saúde em Portugal

A saúde é um tema de enorme relevância para a sociedade, abrangendo desde o indivíduo comum até entidades coletivas e o próprio Estado. O bem-estar físico e mental desempenham um papel fundamental na promoção da felicidade pessoal e na melhoria das relações sociais (Gomes, [s.d.]).

De acordo com a Constituição da Organização Mundial de Saúde, o seu principal objetivo é alcançar o nível máximo possível de saúde em todas as populações. A saúde é definida como um *"estado de completo bem-estar físico, mental e social, não se limitando apenas à ausência de uma doença ou enfermidade."* (OMS, 1946)

A Organização Mundial de Saúde define um sistema de saúde como um organismo que engloba todos os serviços que têm o propósito de promover, restaurar ou manter a saúde. Para que um sistema de saúde seja sustentável deve atender às necessidades e expectativas da população. Para isso são necessários recursos económicos adequados, uma infraestrutura física adequada e apoio político e institucional. As políticas de saúde devem ser conduzidas no âmbito de um governo que envolve a sociedade, o sector social e o sector privado (Carvalho & Martins, 2012).

2.2. A Saúde Mental em Portugal e os tipos de resposta

Mais do que o bem-estar psicológico, a Saúde Mental traduz-se na capacidade de o indivíduo manter o equilíbrio das suas funções mentais e executivas e desenvolver comportamentos adaptados às diferentes circunstâncias em que está envolvido (ex. desenvolver e manter relacionamentos, estudar, trabalhar, tomar decisões, etc.). As doenças mentais, por sua vez, estão relacionadas com o sofrimento, a infelicidade, a incapacidade ou morbilidade causados por distúrbios mentais, neurológicos ou pela utilização de substâncias (SPPSM, 2008).

Atualmente, as perturbações mentais constituem um dos principais desafios à saúde pública. Segundo os dados do Estudo de Carga Global de Doenças do IHME (The Institute for Health Metrics and Evaluation, Universidade de Washington – EUA), as perturbações do foro mental constituíam em 2019 a segunda principal causa de incapacidade e a quinta causa em termos de Carga Global de Doenças (CGD) entre os países da União Europeia (UE).

Quanto à mortalidade por estas condições, estima-se que cerca de 900.000 pessoas morram em todo o mundo devido ao suicídio. Em Portugal, a mortalidade relacionada com suicídio e lesões autoinfligidas em 2019 foi de 9,5 óbitos por 100 000 habitantes (9750 óbitos). (INE, 2023)

Existem Programas de Prevenção de saúde mental que são implementados em escolas e comunidades para promover a conscientização, combater o estigma na Saúde Mental e combater a falta de literacia em Saúde.

Outro tipo de respostas são: Linhas de ajuda e serviços de atendimento telefónico que oferecem suporte emocional imediato; Centros de para tratamento e apoio a indivíduos que se encontrem em momentos de crise aguda e campanhas de consciencialização que visam sensibilizar e alertar para os riscos de saúde mental.

Ainda assim, as respostas não são suficientes. O Sistema Nacional de Saúde não tem capacidade de resposta. Em Portugal existem, segundo a Entidade Reguladora da Saúde: “Considera-se o rácio de um psiquiatra da infância e da adolescência por 66.0000 habitantes” (ERS, 2015), o que é manifestamente insuficiente. A intervenção em Saúde Mental deve ser constante e um processo terapêutico pode levar meses, anos, pelo que um doente que procure uma resposta adequada, no Sistema de Saúde Público dificilmente conseguirá um acompanhamento regular e eficaz, uma vez que consultas deste tipo podem acontecer em espaços temporais muito grandes. Existe, portanto, uma carência enorme de recursos tanto humanos como financeiros e estruturais.

Assim, o recurso a clínica privada é muito significativo e observa-se um crescimento exponencial na última década, bem como uma oferta elevada e uma aposta dos privados em criar soluções diferenciadores, captando, assim, muitos utentes, assegurando tratamentos regulares, eficazes e com o *output* esperado.

2.3. Plano de Negócios: Definição e Tipologia

Para qualquer gestor, é absolutamente essencial criar um Plano de Negócios. Isso aplica-se quando se está numa fase de planeamento, mas também quando já se está a gerir um negócio, já estabelecido. Ter um Plano de Negócios é crucial para alcançar estabilidade

financeira e garantir um crescimento contínuo. O Plano de Negócios permite antecipar situações positivas ou negativas e estar preparado para elas.

No contexto do Instituto Belong, que completou recentemente três anos, é fundamental analisar seu crescimento, a sua história e traçar uma estratégia para os próximos cinco anos, para que se mantenha o crescimento e estabilidade financeira, especialmente numa altura como a atual, tão volátil, em constante mudança, com eventos como uma guerra na Europa, um pós-pandemia e as consequentes flutuações dos preços das matérias-primas. É vital a adaptação a esta nova realidade, segundo Zorrinho (2007), num ambiente dinâmico e competitivo, as organizações precisam se adaptar para garantir sua sustentabilidade.

Existem diversos tipos de Planos de Negócios, cada um com suas vantagens e desvantagens. Conforme Ashe-Edmunds (2016), um Plano de Negócios desempenha um papel crucial na sustentabilidade, solidez e lucratividade de uma empresa, bem como em seu contexto de mercado. Além disso, é um documento que descreve os objetivos do negócio e os passos necessários para alcançá-los, reduzindo riscos e incertezas, como descrito por Rosa (2004). Um Plano de Negócios também deve avaliar a situação atual da empresa, definir sua direção e orientar o cumprimento dos objetivos (Fernández-Guerrero, Revuelto-Taboada, Simón-Moya (2012).

O principal propósito do plano de negócios é auxiliar a tomada de decisões baseadas em dados sólidos. Os gestores devem recorrer a estes planos para analisar os pontos fortes e fracos do seu negócio, realizando uma análise interna e externa. Isto permite a consideração de mudanças ou expansões, como observado por Pereira (2018). Conforme a pesquisa de Silva & Monteiro (2014), os Planos de Negócios podem abordar diferentes tipos de objetivos, como o início de um negócio, o seu crescimento, expansão ou reestruturação.

Existem duas abordagens distintas em relação a planos de negócios. A abordagem do planeamento acredita que o planeamento é benéfico para as empresas, pois ajuda a utilizar recursos de maneira eficaz e toma decisões baseadas em pesquisas. Por outro lado, alguns argumentam que o planeamento pode levar a uma certa rigidez, imobilidade e falta de flexibilidade estratégica, Brinckmann, Grinchnik e Kapsa (2010).

Karlsson e Honig (2009) revelam que os empreendedores elaboram planos de negócios principalmente para atender a pressões externas e procurar investidores, no entanto, apontam que muitos empreendedores perdem o entusiasmo e deixam de atualizar os seus planos, tornando-os desatualizados e simbólicos.

Em resumo, um Plano de Negócios não é uma garantia de sucesso, mas sim um guia que ajuda a manter o rumo e a fazer ajustes quando necessário. Pode ser comparado a um mapa que usamos para navegar em território desconhecido ou a uma lanterna que ilumina o caminho quando estamos no escuro, reduzindo o risco de lesões e erros (Smith, 2004; Niemand, 2013). Portanto, o Plano de Negócios é uma ferramenta valiosa quando usado adequadamente para evitar desvios irreversíveis.

2.4. Planos de Negócio: Vantagens e Desvantagens

O estudo de Smith (2004) revela que a existência de um Plano de Negócios escrito oferece notáveis benefícios para uma empresa. Empresas que possuem planos de negócios demonstram ter uma rentabilidade até 10 vezes superior em comparação com aquelas que não o possuem. Além disso, um Plano de Negócios proporciona uma visão estratégica do negócio, facilita a coordenação dos recursos da empresa e aprimora sua capacidade de resposta a imprevistos. Isto ocorre porque o Plano de Negócios expõe desvios em relação ao planejado, permitindo ajustes contínuos.

Entretanto, a elaboração de um Plano de Negócios não é isenta de custos. Geralmente, requer tempo e recursos, muitas vezes envolvendo colaboradores internos e até mesmo consultores externos. Transformar esses custos em investimento valioso para a empresa é um desafio enorme.

Há dúvidas, como revelam: Greene e Hopp (2017), sobre se vale a pena gastar tempo e recursos num Plano de Negócios, dada a existência de estudos que tanto apoiam quanto desacreditam a relevância desse plano para os negócios.

No entanto, independente das opiniões variadas, é essencial que o Plano de Negócios seja estruturado e transmita informações de maneira clara e objetiva, como destacado por Guță (2014). Atualmente, muitos países promovem concursos que incentivam a criação de Planos de Negócios, visando estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento regional, além de atrair investidores (Brinckmann, Grinchik, & Kapsa, 2010).

Para que um Plano de Negócios seja um guia eficaz na tomada de decisões e no desenvolvimento de um negócio, a rigidez em seguir constantemente o plano pode ser prejudicial. Como a realidade está em constante evolução, é importante adaptar o Plano de Negócios à medida que novas informações e desafios surgem, tal como refere Skripsky (2002). Simoneaux e Stroud (2011) acrescentam que um Plano de Negócios bem elaborado deve incluir um sumário executivo, informações sobre a estrutura da empresa, descrição de

produtos e serviços, público-alvo, estratégia e finanças, com flexibilidade para ajustes contínuos.

A flexibilidade é uma característica crucial num Plano de Negócios, pois apenas as organizações que se conseguem adaptar rapidamente aos novos desafios podem sobreviver num ambiente de constantes mudanças, conforme observado por Sandra Forra da Silva, Maria Cecília Gaio, Sara Sanches, Helena José, Maria Fernanda Henriques, Maria José Gouveia (2021).

Além disso, as tendências de consumo representam desafios para as empresas, e apenas aquelas capazes de acompanhar as inovações e transformações podem sobreviver (Cloughton, 2020).

Conforme Mintzberg (1989), em estruturas organizacionais como a burocracia profissional, a coordenação é alcançada principalmente por meio da padronização das qualificações e do ajuste mútuo dos resultados. A descentralização é proeminente, concedendo maior autonomia individual aos profissionais, baseada nas suas qualificações e experiência. Isso permite uma maior liberdade e controlo sobre seu trabalho.

2.5. Tendências e Inovação: Novas Tecnologias E-Health

A maioria das decisões em gestão são realizadas com percepções, muitas vezes de amostras que não são representativas. A inovação que aqui se pretende é, através de uma investigação Científica, sobre as Novas Tecnologias ligadas à Saúde Mental (E-health) e o futuro do tratamento da Saúde Mental, identificar-se objetivamente quais serão as melhores Tecnologias inovadoras existentes que poderão dar uma resposta adequada às necessidades do corpo clínico no tratamento de patologias dos utentes.

A inovação e os avanços tecnológicos que hoje existem na área da Saúde são denominadas: E-health, atualmente estão no centro da comunicação em saúde e constituem um investimento cada vez mais elevado, uma vez que são o presente e o futuro da transformação da Saúde. A forma como a Saúde era abordada tornou-se obsoleta e a utilização das Tecnologias E-health como suporte dos tratamentos é agora imprescindível.

As maiores tendências mundiais da aplicação do conceito de E-health na prestação de serviços de saúde são, segundo Paolo Rosa (2011) o diagnóstico e a monitorização remotos, a uniformização e digitalização da informação médica, o acesso online informação acumulada em tempo real. Correia (2018), apresentava as vantagens do recurso à

teleconsulta, como mecanismo de eficiência em Saúde em Portugal, algo que naquela altura era visto como uma inovação, estávamos longe de integrar, tão facilmente esta solução, algo que mudou através da transformação digital provocada pela pandemia.

3. METODOLOGIA – PROJETO BELONG

3.1. A Marca Belong

Em 2020 foi criado um Instituto de Desenvolvimento e Saúde, uma Clínica de Saúde Mental com a Missão de ser a melhor resposta na área da Saúde Mental em todas as fases do desenvolvimento. Ainda no início era totalmente inesperado que uma Pandemia a nível Mundial surgisse e com os impactos tão profundos a nível social e económico. Embora muitos setores tenham sido afetados, inclusivamente o setor da Saúde, ao contrário daquilo que era projetado, na área da Saúde Mental houve consequências positivas na perspetiva dos prestadores de serviços.

3.2. História

Inicialmente, em maio de 2020, com apenas com 5 colaboradores (4 psicólogos e 1 pedopsiquiatra) o Instituto Belong iniciou a sua atividade. É preciso enquadrar que naquela altura, na maior parte do mundo viviam-se tempos totalmente desconhecidos, devido à Pandemia Covid-19, muitos viviam em *lockdown* e a prática clínica, até aquela data era realizada no formato tradicional: consultas presenciais. Mas deste cedo o Belong precisou de inovar e o seu Corpo Clínico de se reinventar, realizando-se consultas no formato online, permitindo-se que o negócio alavancasse, tal como estava definido no Plano inicial, sofrendo muitos ajustes.

Cumpria-se a missão (do Belong) ser uma resposta (na área da Saúde Mental) credível, acessível e tendo por base os valores da superação, igualdade de oportunidades, disponibilidade e sobretudo pertença, daí o nome escolhido para designar este Instituto.

Com o avançar do tempo e com uma necessidade cada vez maior de resposta aos pedidos de acompanhamento psicológico, rapidamente a equipa aumentou, não só nas especialidades já existentes (Psicologia e Pedopsiquiatria), mas também na abertura de novas especialidades, tais como: Pediatria do Desenvolvimento, Terapia da Fala, Terapia Familiar, Terapia Ocupacional, Psiquiatria, Neuropediatria entre outras. No final de 2021 faziam parte do corpo clínico 30 colaboradores, na área administrativa de gestão 4, numa área total com cerca de 250 m² (11 Gabinetes e 1 Ginásio (utilizado exclusivamente para especialidades como a Terapia Ocupacional e a Psicomotricidade e ainda para a realização de workshops, encontros e reuniões de trabalho mais alargadas).

No último quadrimestre de 2022 a área foi expandida para 500m², para um total de 15 gabinetes, com o aumento para mais de 14 especialidades diferentes e 38 elementos entre prestadores de serviços e colaboradores.

Em 2023 previa-se um “arrefecimento” da procura de serviços e uma estabilização na faturação, provocado por uma crise que se previa, mas, mais uma vez, tornou-se num ano de crescimento muito acentuado, a figura 1 demonstra o crescimento em número de consultas em três anos. Em setembro 2023 existiu uma segunda ampliação de espaço e aumento da equipa para 49 elementos, como é demonstrado na figura 2 em que o aumento se verifica em espaço, colaboradores e em novos projetos.

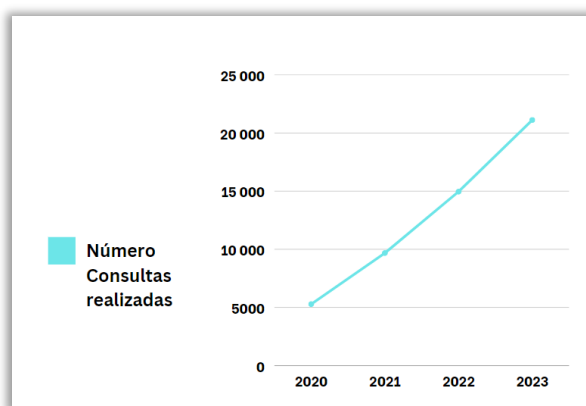


Figura 1 Número de consultas anual – 2020 – 2023 (YTD)

Fonte: Criação própria com recuso ao sistema de faturação integrado.

Este crescimento é devidamente sustentado, com muitos desafios e muito trabalho investido na gestão de todas as áreas, tanto financeiro, contabilístico, como na gestão de Clientes e principalmente na gestão da trajetória de todos os utentes. Com a criação de muitos processos, com a implementação de processos de melhoria continuada, sempre com especial foco no output final: o sucesso do processo terapêutico de cada paciente.

Neste momento ainda não foi possível atingir o *plateau* de faturação máximo, isto é, o atingimento do número máximo faturação de consultas/serviços a serem prestados diariamente, tendo em conta o número de salas e horas disponíveis, se olharmos apenas para esta fonte de receita.

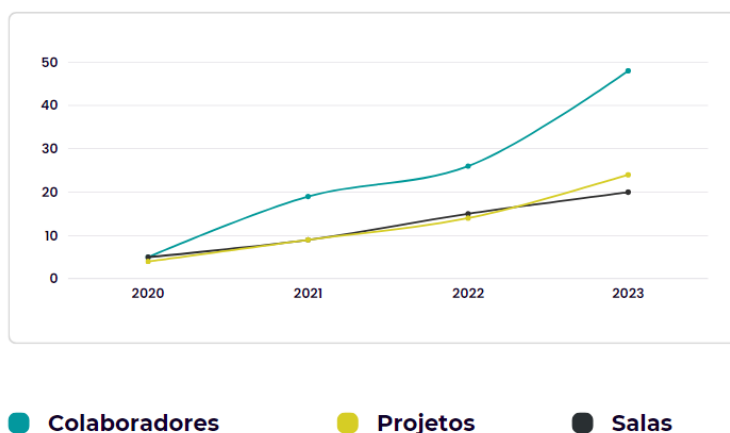


Figura 2 - Crescimento anual do número de colaboradores, projetos e salas entre 2020 e 2023

Fonte: Elaboração própria

3.3. Identidade e Promotores

A identidade do Belong – Instituto de Desenvolvimento e Saúde traduz-se numa equipa formada por especialistas em desenvolvimento e saúde mental ao longo do ciclo da vida.

O Belong é composto por dois Sócios, o fundador e criador da ideia base, que detém mais de 70% da quota da empresa e outro sócio com a restante parte.

3.4. Missão

A missão é disponibilizar ajuda e aconselhamento profissional acessível a todos nos desafios de qualquer etapa da vida bem como formar qualquer um como facilitador de desenvolvimento do outro e promotor de saúde mental.

3.5. Visão

A visão da equipa do Belong passa pelo objetivo de que todos encontrem ou desenvolvam o sentimento de pertença. Pretende-se que todos, conscientes das suas emoções, consigam identificar sintomas de risco e desenvolver estratégias de longo prazo para superá-los, dotando-os de ferramentas para lidar com os comportamentos disfuncionais e quaisquer outros desafios ao longo da vida. Queremos ir para além da patologia e contribuir para a prevenção, melhorando a qualidade de vida e das relações das pessoas que acolhemos.

As áreas de atuação do Belong passam pela intervenção clínica, formação, investigação e produção de materiais científicos e didáticos.

3.6. Valores

Os valores do Instituto Belong compartilhados pelos fundadores definem o ADN que se procura para este projeto. Estes valores definem e funcionam como lupa ou fio condutor para que nunca nos esqueçamos de onde somos e principalmente para onde vamos. Os valores são a pertença, para que cada um sinta que aqui pertence, mestria família, felicidade, disponibilidade, superação e igualdade de oportunidades.

3.7. Localização

O Instituto Belong situa-se em Miraflores, Concelho de Oeiras, coordenadas: [38.71243601612853, -9.22585361589875](#), uma zona em grande desenvolvimento, com excelentes acessos, onde existem serviços clínicos de referência como a CUF Miraflores, a Clínica Joaquim Chaves. O facto de já existirem outros espaços com serviços semelhantes ao Belong, em nada interferiu a sua presença. Uma das grandes vantagens deste espaço é que na proximidade já existiam espaços que se encontravam desocupados, permitindo que o crescimento e ampliação de espaço fosse realizado de forma orgânica e natural.

3.8. Pessoas

Designa-se de Pessoas, a área que gere os Recursos Humanos. O Instituto Belong tem, atualmente: 52 colaboradores, a grande maioria são prestadores de serviços, grande parte dos quais a trabalhar exclusivamente no Instituto Belong. No total referido encontram-se 8 colaboradores que pertencem aos quadros do Instituto: Dois são Psicólogos, 5 administrativos (*Front e Back Office*) e um Gestor. O Belong está aberto das 9h às 20h de segunda a sexta-feira, ao sábado das 9h às 17h00 e está encerrado ao domingo.



Figura 3– Organograma atual do Instituto Belong

Fonte: Elaboração própria

3.9. Mais do que a Prática Clínica

Os projetos que existem são variados e vão para além, meramente, da realização de consultas/prática clínica. Com uma equipa maioritariamente jovem e sonhadora foram criados projetos mais diversos de resposta adequada às necessidades existentes. Desde a realização de Grupos de integração social de crianças e adolescentes, na criação de Projetos de Gestão de Emoções para Crianças e Adolescentes, de Workshops de formação de profissionais de Saúde, para pais de crianças, interessados nas temáticas da saúde Mental, professores de escolas privadas e públicas e de universidades.

Na figura 4 são demonstradas as várias áreas de negócio. *O core business* está assente na prática clínica com consultas realizadas tanto em formato presencial como online, das várias especialidades existentes, sempre focadas em saúde mental.



Figura 4 – Mapa de áreas de negócio do Instituto Belong - YTD

Fonte: Elaboração própria

São muitos os projetos nasceram em tão pouco tempo, tal como é referido no capítulo anterior, muitos destes projetos nascem da vontade de dar uma resposta aos pedidos existentes. Com uma quantidade muito grande de novos projetos tornou-se imperativo distinguir quais os mais importantes, designados de “projetos âncora”. Estes projetos são essenciais, uns pelo facto de serem resposta à concretização da missão do Belong: aumento da literacia em saúde, outros pela projecção e posicionamento do Instituto Belong na comunidade científica, outros pela sua rentabilidade e sucesso de cada edição.

A Caminhada das Famílias pela Saúde mental que junta, anualmente mais de 100 pessoas que percorrem uma distância entre o Instituto Belong e o Padrão dos Descobrimentos, alertando e sensibilizando para os problemas associados à Saúde Mental. Em 2022, estiveram presentes mais de 200 pessoas e mais de 5 empresas que se associaram a este momento, amplificado a importância desta mensagem e aumentado o *Buzz* nos canais de comunicação (TV, Rádio e Redes Sociais; As Férias inteligentes (grupos de intervenção socio-emocional), o Projeto Socializa-T que intervém em crianças e adolescentes acompanhados em prática clínica que, através deste projeto, ganham competências sociais imprescindíveis para o seu desenvolvimento pessoal e social, irá agora para a 4ª e 5ª edição, respetivamente; O Seminário Belong, que acontece desde 2022 e que, nesta primeira edição teve a presença de mais de 200 profissionais de saúde quem durante um dia inteiro participaram em conferências, palestras e workshops apresentados pelo

corpo clínico do Instituto Belong. A figura abaixo espelha esse desenvolvimento, através de um *road map* ao longo dos três anos de existência.

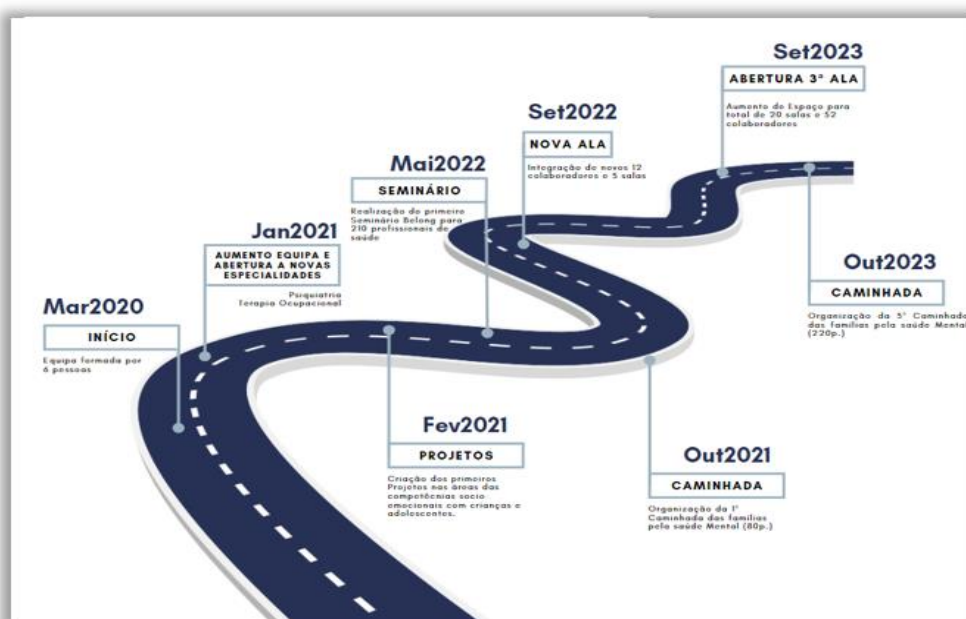


Figura 5– Timeline do Instituto Belong

Fonte: Elaboração própria

Uma das áreas de negócio com um crescimento exponencial é a área empresarial, designada *Corporate*. São já mais de uma centena de empresas que em pouco mais de três anos recorrem aos serviços do Belong com o objetivo de responder, por um lado às necessidades dos seus colaboradores no que diz respeito à Saúde Mental, ao aumento da literacia em saúde, em conhecer sinais de alerta e assim diminuir as taxas de absentismo na empresa.

3.10. Comunicação

A Comunicação do Instituto procura ter um tom informal, de proximidade, preservando o carácter científico de cada comunicação apresentada. Existe um manual da marca, um código de cores, e tipologias de letra de forma a assegurar uma coerência e identificação com a marca Belong em todas as comunicações. Os canais utilizados são a página de internet, as Redes Sociais: Instagram, Facebook, LinkedIn, WhatsApp e Google Maps. Existe uma comunicação regular, bi-semanal, como o objetivo de contribuir para a literacia em Saúde, gerando *awareness*, mas todo o retorno é orgânico. O facto de existir uma procura tão grande destes serviços não é recomendável haver investimento monetário, correndo-se o

risco de aumentar ainda mais o tempo de resposta quando os serviços são requisitados. Ainda assim, é importante referir que em Saúde o maior veículo de comunicação e de geração de *leads* é o *word of mouth*: a referência por parte de pessoas e entidades fiáveis.

3.11. Metodologia Qualitativa

O Método desenvolvido é um estudo qualitativo: Foram realizadas duas entrevistas em profundidade, individuais semiestruturadas a dois membros da Direção. O objetivo destas entrevistas é entender, com maior profundidade e clareza, por um lado a visão estratégica do CEO, a forma como analisa o presente e o futuro, as expetativas existentes para cada área de negócio e para o próprio Instituto, tendo em conta o panorama atual.

Por outro lado, foi ainda realizada uma entrevista profunda a um dos membros do *Board*, médico Pedopsiquiatra que tem com uma das áreas de estudo as Novas Tecnologias E-health aplicadas à Saúde Mental.

3.12. Entrevistas e Tratamento de dados de dados

É evidente a importância de realizar uma entrevista ao CEO e fundador do Instituto Belong. Apenas desta forma é possível entender o rumo, as motivações de quem lidera a empresa e está presente nas tomadas de decisão mais importantes. Realizar avaliação financeira atual e projetar o futuro sem conhecermos profundamente a realidade, as aspirações e os sonhos de quem lidera seria criar uma perspetiva que ficaria muito distante da realidade.

Na entrevista realizada à Dra. Rosário Carmona e Costa, Psicóloga e Psicoterapeuta, autora de vários livros, fundadora e Diretora Clínica do Instituto Belong, foram realizadas perguntas que incidem sobre áreas diferentes, tais como: a Missão, Visão, os projetos de expansão, o ambiente interno que existe entre colaboradores, quais os projetos mais importantes e onde devem ser realizados os investimentos, quais os riscos e de que forma os mesmos serão mitigados.

Entre as várias respostas dadas, destacam-se as mais importantes:

- Missão e necessidade em chamar a atenção da sociedade civil para a importância da saúde mental.
- Procura de parceiros para expandir a missão de promover a saúde mental.

- Estabelecer um ambiente onde a equipa se sinta segura e capaz de desenvolver projetos clínicos.
 - Continuar e fortalecer projetos em andamento, como programas de promoção de competências e desenvolver respostas adequadas às necessidades dos utentes.
 - A Expansão física do Belong foi orgânica e surgiu de forma natural como resposta aos pedidos do corpo clínico em querer estabelecer-se no Instituto.
 - Prioridade em investir-se na resposta em saúde mental para adultos e idosos.
 - Diferenciar-se pela capacidade de acolhimento, esperança e igualdade.
 - Transformar as consultas online em experiências agradáveis e acessíveis.
 - Focar na prevenção e promoção da saúde mental, não apenas no tratamento de patologias, mas antecipando estes estados através da sensibilização da comunidade para este flagelo.
-
- No futuro poderemos medir o sucesso do Belong de três formas:
 - 1) Aumento de casos referenciados por terceiros e pelo número de parcerias desenvolvidas para promover a saúde mental.
 - 2) Importância de manter a credibilidade entre pares e da parte dos utentes através de uma constante proximidade das Instituições reguladoras da saúde em conformidade diretrizes destes.
 - 3) Assegurar que os meses: julho e agosto não causem apertos financeiros nos próximos três anos.

Na entrevista realizada ao Dr. Ricardo Encarnação, membro do *Board* do Instituto Belong, Médico Pedopsiquiatra e Diretor Médico de uma Farmacêutica Internacional destacam-se os seguintes pontos:

- As Novas Tecnologias não substituirão os profissionais de saúde, mas irão auxiliá-los na sua prática clínica.
- Existem tecnologias E-health que criam indicadores e detetam determinados padrões que poderão levar a uma eficiência nos processos clínicos mais elevada.
- Importância dos cuidados de saúde primários, a importância da promoção da saúde mental como prevenção de patologias.
- As novas Tecnologias podem contribuir muito para aumentar a literacia em saúde mental e reduzir o estigma.
- Importância de analisar-se internamente a empresa, que devido ao crescimento acelerado poder perder qualidade e esse será um grande desafio.

- A estabilidade e continuidade da equipa são essenciais para manter o ADN, a Missão e os Valores do Belong
- É uma prioridade avaliar e continuar a melhorar a experiência do paciente com base nas suas necessidades.
- As barreiras geográficas podem ser superadas através das Novas Tecnologias.
- Existem vários estudos que comprovam que a Realidade virtual e Realidade aumentada são eficazes no tratamento de perturbações da ansiedade.

3.13. Metodologia Proposta – Novo Modelo de Negócio

A metodologia de negócio refere-se ao conjunto de processos, às técnicas e abordagens que uma empresa utiliza para atingir seus objetivos e metas. A metodologia pode ser aplicada em diversas áreas e aspetos do negócio, incluindo operações, marketing, vendas, atendimento ao cliente, gestão de projetos, entre outros.

A escolha da metodologia a ser usada em num negócio depende dos objetivos específicos da empresa, do setor em que atua e das circunstâncias. Além disso, as metodologias podem evoluir ao longo do tempo à medida que a empresa aprende com as suas experiências e adapta as suas abordagens para responder às mudanças do mercado e às necessidades dos seus clientes.

É importante distinguir que dentro da metodologia existente, numa fase inicial, existem duas áreas distintas: uma área técnica e outra área científica. A área técnica é relativa aos processos da clínica, de atendimento, gestão dos pacientes, sendo a área científica relativa aos processos clínicos.

Inicialmente, na área técnica a metodologia estava assente num contexto muito diferente (anterior à Pandemia) que rapidamente se tornou desatualizada, uma vez que a transformação social, os hábitos e consequências dos vários *lockdowns* demonstraram que os processos existentes, tanto no atendimento ao público, a forma, os meios precisavam de ser atualizados, mas devido ao aumento substancial e rápido de consultas não foi possível realizar esta reestruturação, apenas foi possível formas (reativas) de responder às necessidades existentes. Foi implementado um serviço de consultas online para várias especialidades, no entanto, as plataformas existentes, a própria jornada do paciente foi sendo ajustada, mas apresentava claras necessidades de serem reformuladas e implementando-se processos inovadores nas mesmas.

Propõe-se uma nova metodologia onde se inclua uma clara inovação, uma transição para o futuro ajustada ao momento atual e que prepare o futuro, já que as necessidades e a tipologia dos pacientes evoluíram.

A nova metodologia que será executada no próximo ano irá responder às necessidades dos pacientes realizando-se Inquéritos de Satisfação de forma a medir o nível de NPS, não só dos utentes como dos colaboradores. A pandemia foi um dos maiores aceleradores da transição digital que conhecemos, existiam muito poucos pacientes disponíveis para realizar consultas no formato online, bem como Terapeutas e Médicos. Há uma clara tendência de mercado para a transição digital, uma abertura a incorporar novas tecnologias na prática clínica e é fundamental que a nova metodologia acompanhe essa mudança. Os próprios processos internos do Instituto Belong sofreram alterações, tornando-se mais ágeis, na melhoria da partilha de informação e até em canais mais informais. A experiência existente é que muitos preferem deixar de ser contactados telefonicamente, mas possam receber mensagens por WhatsApp. Estes aumentos de consultas realizadas pelo formato online das mais variadas especialidades permitem quebrar barreiras geográficas e internacionalizar o negócio de uma forma que não era expectável. Do ponto de vista ambiental, a necessidade de criar melhores plataformas de comunicação por um lado na área técnica, através de meios como uma aplicação (APP) que centralize a informação e permita que o contacto da parte de utentes, para agendamento de consultas, colocação de questões, faturação seja mais simples e célere. Na área científica que a metodologia inovadora permitirá ao corpo clínico realizar teleconsultas, criar indicadores (KPI's) específicos no tratamento de patologias que complementem os processos clínicos (Uma *App* que recolha dados sobre o estado de saúde do paciente, ex: no tratamento de uma perturbação de ansiedade, em que o Médico tem acesso a dados como: a frequência cardíaca, o exercício realizado, a alimentação que permitirá uma análise mais profunda e complementar), este tipo de inovações permitirão reduzir significativamente o impacto ambiental, já que haverá uma redução drástica nas deslocações, no consumo de energia não só a nível de transporte como também os consumos de energia do próprio espaço onde decorreriam as consultas. Do ponto de Vista de impacto económico esta metodologia irá permitir aumentar o número de realização de atos médicos uma vez que para que existam consultas nem o médico nem o paciente precisarão de estar presencialmente no Instituto Belong. Isto permitirá que em vez de 22 salas que atualmente existam poderão existir muitas mais o que irá aumentar o valor médio de consultas e consequentemente de faturação. Numa perspetiva social a inovação e desenvolvimento deste formato online

permitirá chegar mais longe, a zonas rurais no interior de Portugal onde não existe resposta em muitas das especialidades existentes no Belong e ainda ir além-fronteiras, permitindo-se acompanhamentos em qualquer ponto do mundo.

3.14. Business Model Canva

Segundo Alexander Ostewaler e Yves Pigneur (2010), o Business Model Canvas representa visualmente um modelo de negócios de uma forma objetiva e clara e é composto por nove blocos que abordam os aspetos mais relevantes de um negócio. Este modelo pode ser aplicado em várias áreas, como é demonstrado nas figuras abaixo: Numa perspetiva Económica Ambiental e Social. A grande mais valia na utilização desta ferramenta é a forma como simplifica a análise, o foco no cliente, colocando-o no centro do modelo de negócio para que seja mais fácil entender as suas necessidades, identifica oportunidades e *gaps* que existem no negócio, permite uma adaptação contínua, fundamental num modelo de negócio que pode ser tão volátil e permite ainda ser um facilitador para a colaboração de outros elementos da equipa, criando a possibilidade de se desenvolverem outros modelos de negócio a partir do realizado inicialmente.

3.15. Modelo de Negócio – Canvas - Perspetiva de Negócio

A figura abaixo demonstra o resultado da utilização desta ferramenta, com a inserção dos inputs respetivos de cada área.

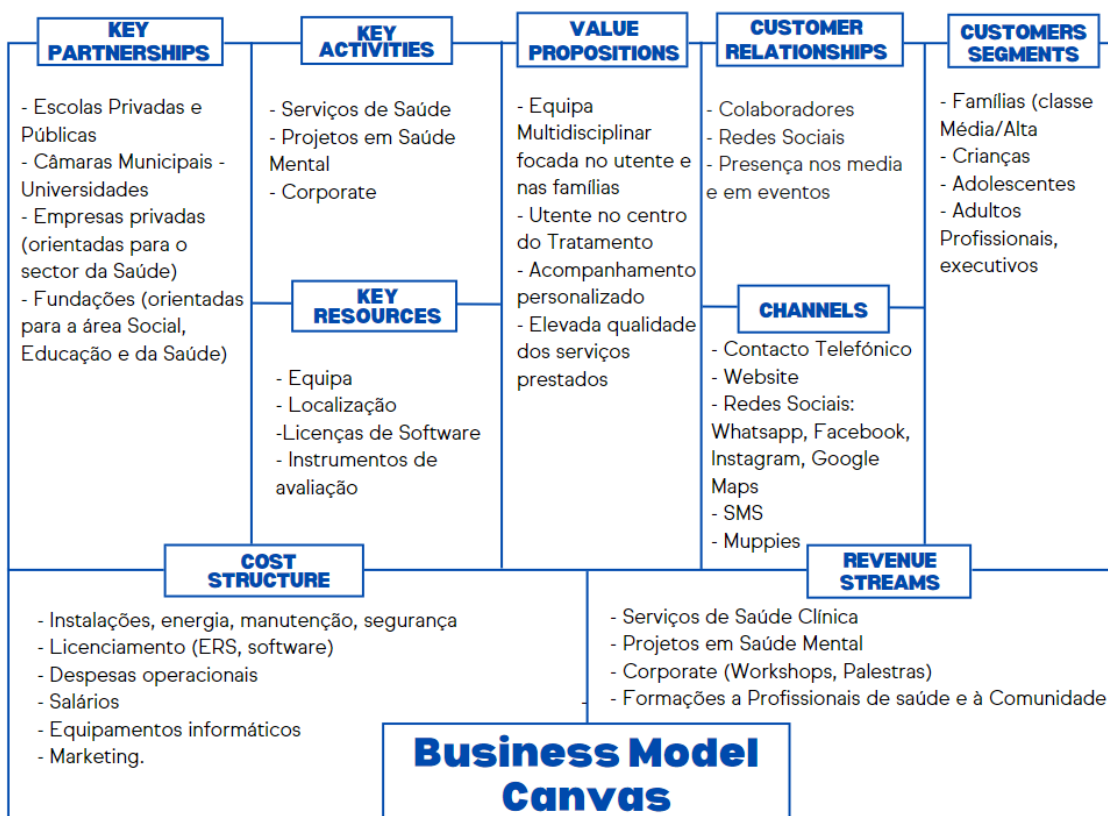


Figura 6– Modelo de Negócio Canvas – Negócio

Fonte: <https://sustainablebusinessmodel.org/tag/business-model-canvas/>

3.16. Modelo de Negócio – Canvas- Perspetiva Ambiental

A figura abaixo demonstra o resultado da utilização desta ferramenta, com a inserção dos inputs respetivos de cada área.

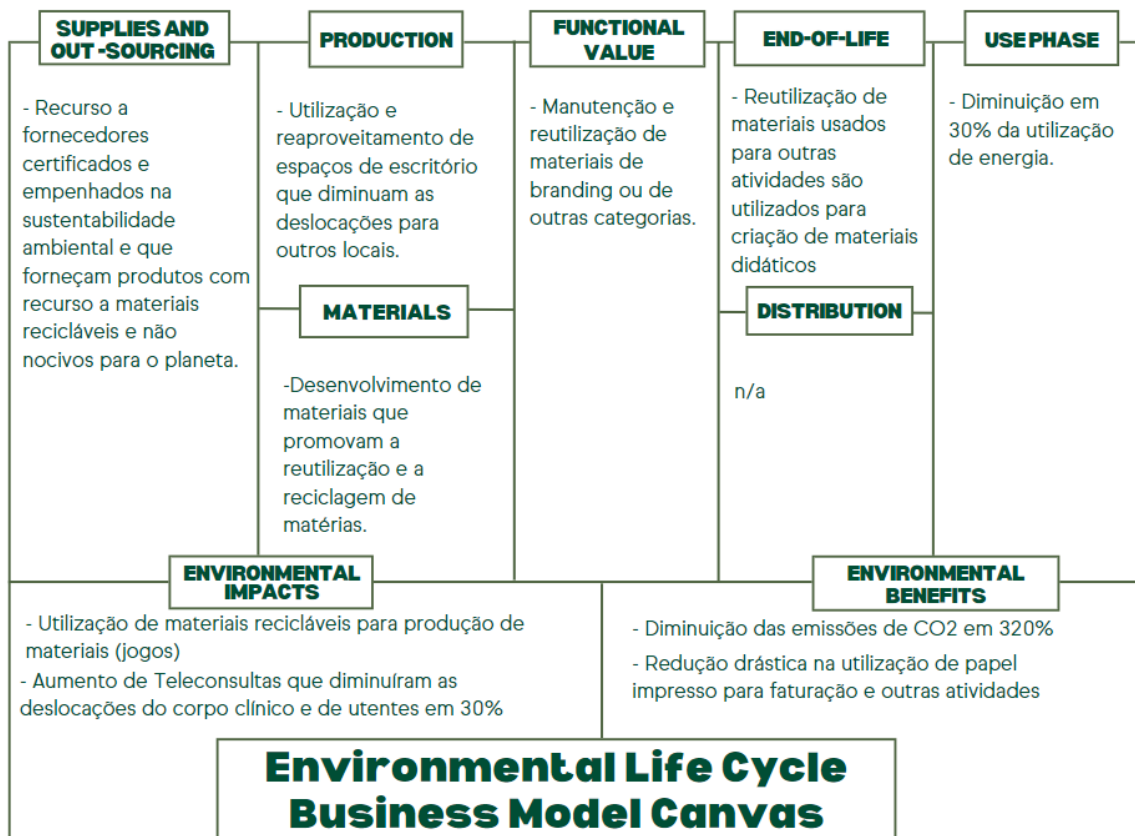


Figura 7– Modelo de Negócio Canvas – Ambiental

Fonte: <https://sustainablebusinessmodel.org/tag/business-model-canvas/>

3.17. Modelo de Negócio – Canvas- Perspetiva Social

A figura abaixo demonstra o resultado da utilização desta ferramenta, com a inserção dos inputs respetivos de cada área.

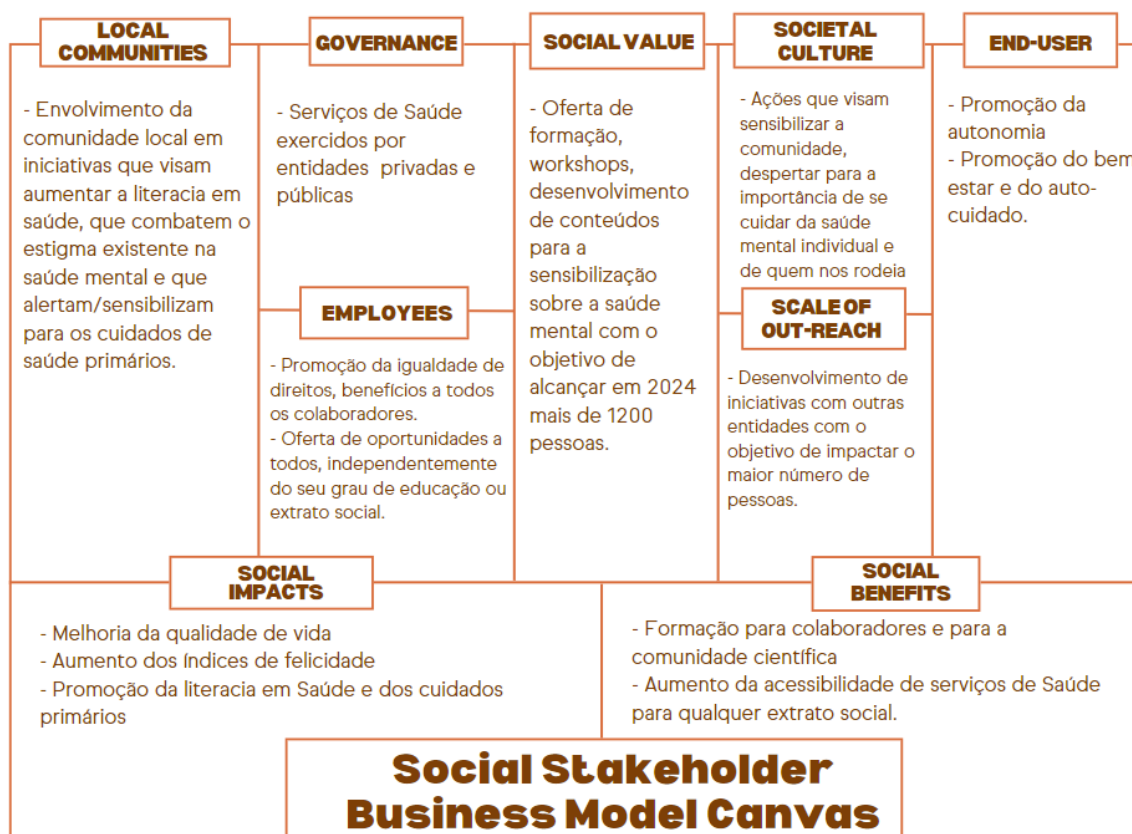


Figura 8– Modelo de Negócio Canvas – Ambiental

Fonte: <https://sustainablebusinessmodel.org/tag/business-model-canvas/>

4. ANÁLISE ESTRATÉGICA

4.1. Análise Externa (PESTAL)

Nesta análise Macro pretende-se avaliar os fatores externos do mercado que exercem impacto numa determinada empresa e que podem ser tanto positivos, como negativos, com o objetivo, também, de encontrar oportunidades nestes dois aspetos.

4.1.1. Fatores Políticos - Legais

O âmbito Político em Portugal influencia diretamente o sector da Saúde, uma vez que quando existem alterações de governo, o modelo de gestão sofre alterações significantes. Num Governo Socialista há uma maior defesa do setor público e uma menor cooperação entre entidades que prestam serviços de saúde sociais e privadas. Um exemplo desta alteração política foi o fim das Parcerias Público Privadas, como aconteceu com o Hospital Beatriz Ângelo e com o Hospital Fernando da Fonseca. Dois Hospitais que ao abrigo de um contrato parceiros Privados demonstraram claramente uma resposta mais eficiente aos utentes e financeiramente mais sustentável. Logicamente este facto está diretamente ligado ao facto das entidades Privadas, ao contrário das públicas, terem interesses económicos nas suas operações.

O setor da Saúde, em Portugal é regulado pela Entidade Reguladora da Saúde (ERS) e pela Inspeção Geral das Atividades em Saúde que supervisionam e fiscalizam o licenciamento não só de Unidades públicas, como Privadas e Sociais que prestam serviços de saúde. No licenciamento obrigatório estão descritos todos os requisitos de organização, funcionamento, recursos humanos e técnicos relativos ao meio envolvente (artigo 13º - Meio Físico e Espaço envolvente), as normas genéricas de construção de segurança e privacidade (artigo 14º). A supervisão é realizada e garantida pela ERS que garante que cada Entidade respeita as normas legais em vigor. Uma das normas obrigatórias são os Direitos dos Pacientes: Leis que protegem os direitos dos pacientes, incluindo o consentimento informado, a confidencialidade médica e a privacidade dos registos de saúde. Para além destes Direitos legalmente obrigatórios, no Instituto Belong foram acrescentados os Direitos Fundamentais das Crianças, presente no Anexo E.

4.1.2. Fatores Económicos

Após uma situação de Pandemia Mundial, uma guerra entre a Rússia e a Ucrânia, Portugal, à semelhança da Europa encontra-se num momento de grande instabilidade económica, que tem como consequência uma taxa de inflação elevada e que tem diminuído o poder de compra dos portugueses. Segundo o Boletim económico 2023: “A inflação reduz-se de 5,2% este ano, para 3,3% em 2024 e 2,1% em 2025, próximo do objetivo do Banco Central Europeu, refletindo a redução das pressões inflacionistas externas e a maior restritividade da política monetária. Além da taxa de inflação existe uma crise no sector de imobiliário em Portugal, uma vez que o valor médio do preço da habitação tem aumentado, nos últimos anos 5,7% anualmente. Este dado é de enorme importância para projeções realizadas, uma vez que existem custos fixos que podem sofrer alterações a médio prazo, neste caso, aumentando o custo fixo de arrendamento e compra de imóveis.

Outro dado importante é o aumento da despesa em saúde. O aumento, desde 1980 tem sido sempre gradual, no entanto, estagnando entre 2010 e 2014 devido às medidas implementadas na sequência do pedido de assistência financeira por parte de Portugal à Comissão Europeia como é demonstrado na figura 9.

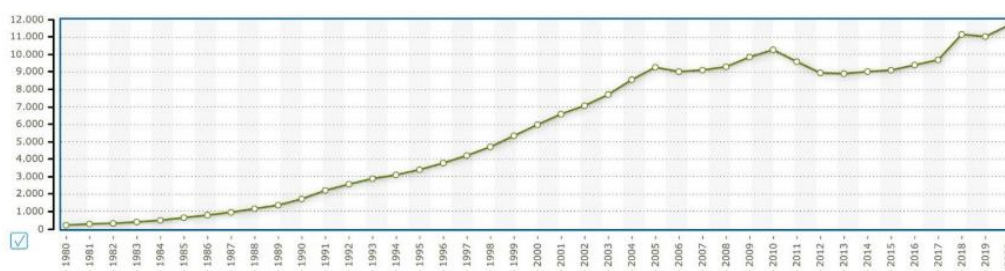


Figura 9 – Despesas totais do setor público em cuidados de saúde totalizadas pelo SNS entre 1980 e 2020 (em milhões de euros)

Fonte: PORDATA (2022)

Após a mudança de estratégia o aumento da despesa aumentou novamente para novos valores que representam, atualmente: 10,5% do PIB Português, como é demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 - Despesa corrente em cuidados de saúde (%) do PIB entre 2010 e 2022

Anos	Despesa em saúde em % PIB
2010	10,0
2011	9,7
2012	9,7
2013	9,4
2014	9,3
2015	9,3
2016	9,4
2017	9,3
2018	9,4
2019	9,5
2020	10,5
2021	Pro 11,1
2022	Pro 10,5

Fonte: Pordata

4.1.3. Fatores Sociais

O consumo de seguros de saúde em Portugal aumentou ao longo dos anos. Segundo a Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, a produção de seguros de doença aumentou 26,4% de 2017 para 2020 (Diário de Notícias, 2021). Num estudo da Fundação Calouste Gulbenkian (2015), concluiu-se que os portugueses têm uma literacia em saúde e cuidados de saúde muito abaixo da média europeia, partilhada comparando com outros países como Áustria, Bulgária e Espanha. Atualmente, os portugueses criaram hábitos de consumo de serviços privados de saúde quer pela facilidade de acesso aos serviços, quer também pela imagem de conforto que vêm nas unidades privadas (por exemplo, no privado é maior a facilidade de o doente ser acompanhado pela família períodos de internamento). A figura 10 reflete estes dados no gráfico abaixo.



Figura 10 – Despesas totais no setor privado em cuidados de saúde em % do PIB – totalizadas pelo SNS entre 1980 e 2020 (em milhares de euros)

Fonte: PORDATA (2022)

4.1.4. Fatores Tecnológicos

O desenvolvimento da tecnologia na área da saúde estão a modificar o futuro e a criar muitas oportunidades em vários domínios (sustentabilidade e competitividade na saúde em Portugal, 2010) As empresas transformaram-se e estão cada vez mais digitalizadas e com uma preocupação constante em acompanharem a tecnologia, que é essencial para a melhoria da experiência dos seus clientes e veio tornar os processos nas empresas muito mais simples. Segundo um estudo feito pela jornalista Fátima Ferrão o futuro dos cuidados de saúde é digital, estudos defendem que a pandemia pode ser vista como o motor de alavancagem para a transformação tecnológica e digital dos sistemas de saúde. (Fonte: ITinsight, 2021).

4.1.5. Fatores Ambientais

Existe hoje uma consciência ambiental nas organizações que há dez anos não existia. Há uma crescente responsabilidade ambiental em ser-se sustentável, em encontrar formas de reduzir as emissões de carbono e reutilizar materiais. Em Portugal e na Europa existem muitos benefícios na passagem de utilização para carros elétricos e com este tipo de incentivos, sobretudo fiscais criaram-se novos hábitos, repensaram-se as próprias estradas, parques, áreas de serviço.

4.2. Análise competitiva (cinco forças de Porter)

4.2.1. Poder negocial dos fornecedores

No âmbito da área de negócio deste estudo, os fornecedores, no início deste projeto têm uma preponderância mais elevada, uma vez que para a grande maioria da atividade clínica não necessita de recorrer a grandes fornecimentos. Os investimentos iniciais estão associados à necessidade de equipar várias salas, o equipamento tecnológico (softwares, computadores), principalmente para as áreas de suporte, após decorrer a atividade normal da clínica, não necessitam de grandes investimentos. Ainda assim existir materiais, de limpeza e pontualmente de materiais de desgaste implicam um controlo e procura de preços mais competitivos, até porque existindo uma instabilidade dos mercados e no recurso a matérias-primas fazem os preços dos materiais oscilar. Podemos ainda considerar os prestadores de serviço (a grande maioria do corpo clínico), como fornecedores, porém o

poder negocial é reduzido, uma vez que a contratação não é difícil, pelo facto de existir uma estrutura sólida e um grande número de utentes que procuram este tipo de serviços.

4.2.2. Poder negocial dos clientes

Na maioria das clínicas privadas o poder negocial dos clientes é elevado. Por um lado, existe uma grande oferta de serviços de saúde deste cariz que têm acordos ora com o Estado ora com Seguradoras, o que numa primeira análise deveria abrandar a procura de serviços privados mais reduzidos. No entanto muitos preferem suportar inteiramente o custo total dos serviços de prestadores privados, pelo facto de existir um atendimento diferenciado, uma qualidade elevada que asseguram melhores resultados e, como tal, o poder dos clientes é mais reduzido.

4.2.3. Rivalidade dos Concorrentes

A concorrência existente na área geográfica do Belong é substancial. Num raio de 2km existem duas unidades pertencentes aos maiores *players* de saúde em Portugal. Ainda assim, os serviços prestados não são idênticos aos que o Instituto Belong presta. É difícil comparar os serviços quando a oferta que existe no Instituto Belong traduz-se numa experiência para o cliente totalmente diferente. Concretamente em saúde mental são muitos os utentes que procuram não só profissionais específicos, como a experiência no atendimento, o acompanhamento a personalização do contacto ser muito maior que noutras unidades de saúde. Não se trata, portanto, de uma rivalidade intensa, existe mercado para os vários concorrentes pela enorme procura de serviços de saúde mental, o que se traduz numa estabilidade dos valores deste tipo de serviços.

4.2.4. Ameaça de novas entradas

Estará sempre presente uma ameaça de entrada de novos concorrentes. Aparentemente é possível replicar este modelo, criando-se uma Clínica ou um Instituto de Saúde Mental com *drivers* semelhantes. No negócio da Saúde, as referências, o *word of mouth* é muito importante e, sem dúvida, a maior alavanca de angariação de *leads*, a própria marca que foi criada, que segundo os dados do Instituto Belong já representam mais de 30% dos contactos feitos por utentes, o que torna difícil a criação de um projeto idêntico assente nos mesmos pilares.

4.2.5. Ameaça de produtos substitutos

Neste segmento é mais coerente identificar serviços em vez de produtos substitutos. Num segmento com esta tipologia e uma vez que a prática clínica em saúde mental está ainda muito assente num tipo de clínica tradicional, por exemplo, nos processos terapêuticos em Psicologia dependem da relação entre o Terapeuta e o Paciente, bem como das estratégias aplicadas, claro. Estes tipos de serviços poderão, no futuro, com o crescimento e desenvolvimento de práticas inovadoras, como a integração de novas tecnologias na prática clínica, poderão aumentar a taxa de sucesso dos processos terapêuticos e, como tal poderão substituir os serviços existentes neste momento.

4.3. Análise dos principais concorrentes

O Instituto Belong é sito no Concelho de Oeiras, no Distrito de Lisboa o que faz com que esteja próximo de uma oferta de Clínicas deste tipo e ainda pelos maiores grupos de saúde em Portugal.

Grupo Luz Saúde e o Grupo Cuf são dois dos maiores grupos de Saúde em Portugal que oferecem serviços em todas as áreas da Saúde no geral. Em Saúde Mental apesar de prestarem muitos serviços deste tipo, a facto de serem espaços muito grandes, com muita afluência tornam a qualidade e a tipologia dos seus serviços mais distantes e não tão centrados no paciente.

CaDiN é um Centro de Desenvolvimento Infantil, localizado no Concelho de Cascais com mais de 20 anos. Foi um dos Centros de Desenvolvimento em Saúde Mental pioneiro em Portugal, centrado na primeira infância e na Adolescência. Uma particularidade deste Centro é que se trata de uma IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social, ou seja, não quaisquer fins lucrativos, o que pode justificar algumas limitações no seu modelo de Gestão e de rentabilidade. Atualmente este Centro tem um Polo em Lisboa e em Setúbal.

PiN – Partner In NeuroScience – Trata-se de uma Clínica muito semelhante ao CaDiN, foi fundado pelo mesmo Neurologista após ter terminado o seu vínculo com o primeiro Centro. Existe uma oferta extensa de serviços de Saúde Mental, com mais de 100 profissionais de saúde, está presente em Paço de Arcos, Concelho de Oeiras, em Lisboa e no Porto.

4.4. Análise Interna

4.4.1. Fatores críticos de sucesso

A execução de uma análise dos fatores críticos de sucesso é uma ferramenta fundamental para as organizações avaliarem o ambiente externo e interno (Monteiro, 2012). Conclui-se, desta forma, que os fatores críticos de sucesso são fundamentais para identificar os elementos mais importantes que contribuem para o sucesso de uma empresa.

Os fatores críticos de sucesso são: o *corpo clínico*, uma equipa coesa, que se apoia uns nos outros, uma equipa multidisciplinar que sente o *Belong* como seu, sente que tem uma voz, que tem liberdade para apresentar os seus projetos e espaço de progressão e crescimento. O *Rigor* o *drive* constante na Formação da equipa e na qualidade do trabalho exercido pela mesma, colocando o paciente no centro do tratamento; A forma como cada utente se sente acolhido neste “ninho” e que sente que pertence como resultado de uma equipa clínica e administrativa que acolhe e tem a capacidade de olhar o utente como igual, independentemente das suas fragilidades e dificuldades.

4.4.2. Análise SOAR / SWOT

Para uma análise mais holística foi realizada uma mistura da Análise SWOT habitualmente utilizada neste tipo de abordagem, com a análise SOAR, que se distingue pelo seu caráter de análise aos resultados previstos e à perspetiva Aspiracional que permite aumentar a perspetiva a longo prazo. Para uma leitura mais fácil e intuitiva apresenta-se a seguinte figura:

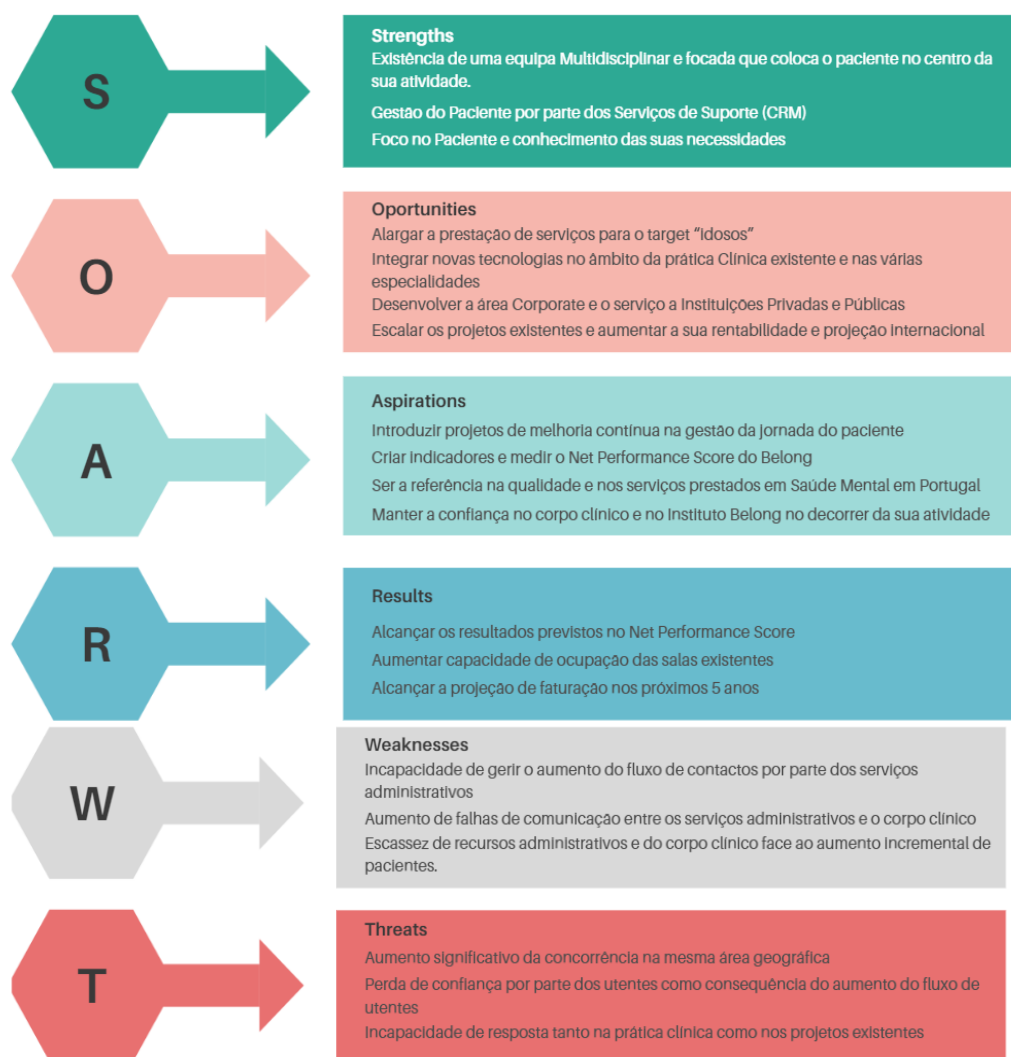


Figura 11– Análise SOAR complementada com a análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

5. ESTRATÉGIA

5.1. Projeto de Integração das Novas Tecnologias

Um dos Gaps identificados neste estudo é a constatação da reduzida ocupação das diversas salas no período da manhã. Apesar das variáveis deste negócio, como as desmarcações de consultas diariamente, entre outras, a tarde é vista como o prime time, o período em que diariamente existem mais consultas. A média de idade dos utentes do Instituto Belong é de 18 anos, precisamente, o que demonstra uma percentagem maior de pacientes na categoria de Crianças/adolescentes, este target, por norma tem apenas disponibilidade no período da tarde, embora, quando a gravidade dos casos é maior a questão horária já não está tão presente.

Existem várias soluções para aumentar a taxa de ocupação das salas durante o período da manhã, sendo a mais provável e efetiva, a criação de uma consulta específica que abranja outro público-alvo: os mais idosos. Existe uma procura de serviços de saúde mental por parte deste target, inclusivamente, que procura esta resposta no Instituto Belong. Uma vez identificado o público-alvo e a necessidade existente, foi realizada uma pesquisa profunda sobre as respostas existentes, em saúde mental, que fosse credível, que tivesse resultados de sucesso comprovados, como é o tratamento das demências: Os problemas de saúde mental estão cada vez mais enraizados na nossa sociedade e há evidências do aumento de doenças mentais pós pandemia. Cerca de uma em cada cinco pessoas sofre de um problema de saúde mental de dois em dois anos e cerca de 70% das pessoas com problemas de saúde mental não são tratadas por profissionais de saúde.

Segundo Renjie Li, Xinyi Wang, Katherine Lawler, Saurabh Garg, Quan Bai, Jane Alty, (2022) Com o envelhecimento da população, espera-se que o número de pessoas com demência em todo o mundo triplique para 152 milhões até 2050. 70% dos casos são devidos à doença de Alzheimer. É urgente uma resposta objetiva, rentável e eficaz que detete Patologias relacionadas com as demências em fases mais precoces. Através da Inteligência Artificial (IA) utilizada para treino cognitivo os resultados têm se demonstrado promissores no auxílio à detecção destas doenças em estágios iniciais.

O objetivo deste projeto de integração de Novas Tecnologias E-health é, recorrendo a uma tecnologia inovadora e inexistente em Portugal, ser possível realizar um tratamento eficaz na melhoria dos efeitos das demências. Este tipo de tecnologia que consiste na realização de treino cognitivo através de um software que recorre à Inteligência Artificial para criar exercícios, desenvolver planos terapêuticos que cria indicadores específicos. Este

Software está ligado a uma Base de Dados com milhões de utilizadores em estados diferentes de demência em todo o mundo. Com o suporte da Inteligência Artificial, que recorre a esta base de dados consegue antecipar, melhorar e adaptar o plano terapêutico existente de forma automática e constante, contribuindo para melhores resultados em comparação com tratamentos de demências tradicionais. Ora este projeto irá responder exatamente à necessidade que existe em ter uma resposta para o segmento da terceira idade, inovador, e ainda ver colmatar a necessidade de aumentar o fluxo de consultas no período da manhã.

Outro projeto que aqui é proposto e que tem como objetivo específico o tratamento de perturbações da ansiedade, mais concretamente das fobias específicas, sociais e fobias de animais. Na tabela 2 - abaixo é possível observar a percentagem de perturbações desta natureza, em que Portugal está destacado, posicionando-se no topo da União Europeia. Após um levantamento de tratamentos com maior sucesso existe um projeto pioneiro em Portugal em que são utilizadas ferramentas de realidade virtual e realidade aumentada como suporte dos tratamentos destas patologias. Este projeto irá melhorar a capacidade de resposta, introduzir uma nova especialização no tratamento de fobias.

Tabela 2 - Prevalência Anual de Perturbações Psiquiátricas em Portugal e na União Europeia %

PAÍS	PERTURBAÇÕES DE ANSIEDADE	PERTURBAÇÕES DO HUMOR	PERTURBAÇÕES DE CONTROLO DOS IMPULSOS	PERTURBAÇÕES POR UTILIZAÇÃO DE SUBSTÂNCIAS	TODAS
PORTUGAL	16,5	7,9	3,5	1,6	22,9
ALEMANHA	6,2	3,6	0,3	1,1	9,1
BÉLGICA	6,9	6,2	1,0	1,2	12,0
BULGARIA	7,6	3,2	0,8	1,2	11,2
ESPAÑA	5,9	4,9	0,5	0,3	9,2
FRANÇA	12,0	8,5	1,4	0,7	18,4
HOLANDA	8,8	6,9	1,3	3,0	14,9
IRLANDA DO NORTE	14,6	9,6	3,4	3,5	23,1
ITÁLIA	5,8	3,8	0,3	0,1	8,2
ROMÉNIA	4,9	2,5	1,9	1,0	8,2

Fonte: Boletim de Saúde 2021

5.2. Estratégia de Marketing

5.2.1. Segmento alvo

Para o projeto inovador relacionado com as demências o público-alvo é a terceira idade. Relativamente ao projeto igualmente inovador, mas para o tratamento de fobias o segmento é o de adultos, pais, de adolescentes.

5.2.2. Posicionamento

O posicionamento que se pretende é de uma classe média, média alta, com poder de compra.

5.2.3. Política de Preços

A integração destes dois projetos vai permitir que os valores para o tratamento destas patologias sejam, mais acessíveis, no caso do projeto das demências, em que atualmente apenas se faz treino cognitivo de Neuropsicologia o custo é elevado pela necessidade obrigatória de ter sempre presente um profissional de saúde. Utilizando um software como aquele que é proposto será possível reduzir os custos deste tratamento, uma vez que para treino cognitivo não é necessária a presença de um Neuropsicólogo e diminuirá por consequência o número de horas alocadas para este tratamento.

5.2.4. Distribuição

Com a totalidade dos serviços prestados ser exclusivamente no Instituto Belong não existe esta categoria.

5.2.5. Comunicação

A Comunicação estrá assente em várias iniciativas como: a criação de conteúdos para as redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn e no site). O investimento nos canais digitais (*Paid Media*) é relevante, uma vez que se pretende criar leads através do contacto com um público mais jovem cujos pais ou familiares sofram destas patologias e que de forma orgânica não é possível atingir pelos bloqueios provados pelas empresas criadoras destas plataformas. A realização de parcerias com alguns *influencers* com o objetivo de sensibilizar para esta temática e ser um *call to action* para a procura deste serviço. A presença em eventos associados à Saúde Mental será importante para criar awareness da Marca e deste tipo de serviço e criação de parcerias com farmácias locais (atualmente, num raio de dois km são 12), algumas são já nossas parceiras, para que possam ser realizados rastreios gratuitos à comunidade. A figura abaixo de resume de uma forma mais visual a estratégia a utilizar:



Figura 12 – Estratégia de Marketing – Áreas mais relevantes

Fonte: Elaboração própria

5.2.6. Organigrama

No novo organigrama que integra as Novas Tecnologias não difere muito do que existe atualmente e no qual já se prevê um aumento de Pessoas na estrutura, tanto para serviços administrativos e de gestão e a integração de um Médico Neurologista e de um terceiro Neuropsicólogo.

5.2.7. Localização

A localização no futuro e com a integração destes projetos inovadores não traz alterações, apenas aumenta o carácter internacional e projecção que um projeto desta natureza pode ter. O facto de poder existir treino cognitivo sem haver necessidade do utente se deslocar ao Instituto Belong abre um leque de novas oportunidades, como chegar a mais utentes e que não se encontrem apenas no Distrito de Lisboa, ou mesmo de Portugal, e que poderão fazê-lo em qualquer parte do mundo.

5.3. Análise de Riscos

Num negócio que opere com público existem sempre riscos, que podem afetar o projeto, podem ser riscos internos (como recursos insuficientes) e riscos externos. Por forma realizar esta análise é necessário identificar os riscos, categorizar se os riscos são financeiros,

técnicos ou operacionais e classificar os riscos e o grau de probabilidade da sua ocorrência atribuindo-se uma pontuação: baixo, médio, alto.

O facto de se revelar uma resposta de mitigação de cada risco esta deverá definir quais as ações a serem tomadas em caso de haver uma concretização desse risco, melhorando a capacidade de resposta por parte da equipa.

Os Riscos Identificados são:

1. Aumento dos valores de arrendamento ou de rescisão dos respetivos Contratos a curto médio prazo.
2. Perda do ADN, da identidade e valores provocado pelo aumento exponencial da equipa, das instalações e da pressão existente nas várias áreas.
3. Perda de credibilidade no Instituto Belong e no Corpo Clínico, tanto da parte dos utentes como da comunidade científica.

5.4. Como Mitigar os Riscos

Risco: Perda de Credibilidade

Mitigação: Atualização constante das indicações e recomendações da Ordem dos Psicólogos, Ordem dos Médicos, da ERS, exercendo-se a atividade em consonância e de acordo com estes Órgãos.

Avaliação: 1 (baixo risco)

Risco: Crescimento desmensurado que conduz à perda dos Valores do Instituto Belong

Mitigação: Integração de Projetos de melhoria contínua na Comunicação, conduzir questionários de avaliação dos índices de satisfação da equipa e dos utentes.

Avaliação: 2 (risco médio)

Risco Financeiro: Aumento substancial de arrendamentos ou de perda de possibilidade de arrendamento nos três espaços onde o Instituto Belong está sediado.

Mitigação: Compra gradual dos espaços, negociação e alargamento temporal dos contratos de Arrendamento.

Avaliação: 3 (risco alto)

A tabela 3 demonstra de uma forma mais clara a informação aqui apresentada.

Tabela 3 - Riscos e Mitigação

Risco	Mitigação	Avaliação
Perda de Credibilidade	Atualização constante das indicações recomendadas pela Ordem dos Psicólogos e Ordem dos Médicos, exercendo a atividade em consonância e, também, de acordo com aquilo que a ERS vai determina e daquilo que é a investigação científica determina.	Nível 1 – Menor Risco
Crescimento desmensurado que conduz à perda dos Valores do Instituto Belong	Melhorar a comunicação, conduzir questionários de avaliação da satisfação do corpo clínico e dos utentes.	Nível 2 – Risco Moderado
Aumento substancial de arrendamentos ou de perda de possibilidade de arrendamento nos três espaços onde o Instituto Belong está sediado.	Compra gradual dos espaços, negociação e alargamento temporal dos contratos de Arrendamento.	Nível 3 – Risco Alto

Fonte: Elaboração própria

5.5. Plano de ação e Cronograma

A figura 13 descreve com clareza o conjunto de objetivos e iniciativas para realizar este projeto de integração das Novas Tecnologias. Para além dos objetivos e iniciativas existe um ou mais responsáveis por cada área de intervenção, o timing previsto e os resultados que se pretendem alcançar em cada objetivo. É ainda possível criar indicadores que melhor ajudem a medir o alcance do projeto de forma a ser claro o status de cada processo.

Tabela 4 – Plano de Ação

OBJETIVOS	OWNER	INICIATIVAS	TIMING	RESULTADOS ESPERADOS
Levantamento de materiais e recursos científicos	Gestor Projeto/Corpo Clínico	Investigação, identificação de necessidades específicas	2 semanas	Mapeamento de necessidades e seleção de recursos
Plano de Custos	Gestor Projeto	Identificação de todos os itens e respectivos cursos	1 a 2 semanas	ESTIMATIVA TOTAL DE CUSTOS + REAL POSSÍVEL
Apresentação Candidatura	Gestor Projeto	Elaborar projeto de acordo com requisitos	2 semanas	Plano que dê resposta a todos os requisitos
Aquisição de Materiais	Gestor Projeto	Compra de materiais/Instrumentos	2 semanas	Aquisição dos materiais necessários para arranque do Projeto NT
Formação Equipa	Corpo Clínico	Desenvolvimento Plano Formação	1 semana	Aquisição de conhecimentos de forma a tornar a equipa autónoma na utilização das NT
Implementação Plano de MKT	Gestor Projeto	Adaptar plano às necessidades reais do projeto	2 a 3 Semanas	Criação de indicadores e acompanhamento da campanha elaborada
Lançamento do Projeto de Integração das NT.	Corpo Clínico/Gestor Projeto	Criação e Desenvolvimento da consulta especializada	1 semana	Realização de consultas com recurso às NT. Aumento taxa de sucesso de Tratamentos

Fonte: Elaboração própria

6. PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro para a integração de Novas Tecnologias em dois projetos específicos (Tratamento de Demências e Tratamento de Fobias) é delineado com base em dados estimados para os próximos 5 anos, ou seja, de 2024 a 2028. Para suporte desta projecção foi utilizada uma ferramenta do IAPMEI que é comumente utilizada e aceite em candidaturas a fundos comunitários (cujo objetivo está presente neste Plano ainda que não seja dado esse enfoque). A utilização desta ferramenta que consiste na colocação de todos os pressupostos existentes e, de uma forma automática, são realizadas as projecções. Neste Plano Financeiro são apresentados dois cenários: o Melhor e o Pior Cenário e ainda uma comparação entre o melhor cenário com recurso à Integração de Novas Tecnologias E-health e sem a integração das mesmas.

6.1. Forecast – Previsão volume de negócio – Estratégia a 5 anos com Integração de Tecnologias E-health

A Avaliação financeira assenta em vários pressupostos que foram inseridos na ferramenta de avaliação do IAPMEI.

Para que as projecções desta ferramenta fossem o mais realistas possíveis e não, apenas, assentes na variação da inflação, optou-se por iniciar o projeto em 2023, uma vez que nesta altura do ano já se tem um volume de faturação final muito aproximado do real.

Tabela 5– Pressupostos business plan

Ano início do Projeto	2023
Anos de Vida do Projeto	5
IRS	11%
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%
TSU Empresa	23,75%
TSU Colaboradores	11%
Fundo de compensação - Encargos	0,08%
Seguros Acidentes Trabalho	1,00%
IVA (isenção em Serviços de Saúde)	0,00%
IVA taxa intermédia	13,00%
IVA taxa reduzida	6,00%
Taxas de Inflação Estimada	5 anos
Serviços Prestados em 2023	1 152 000 €

Fonte: Elaboração Própria

6.2 Previsão Volume de negócio: Best & Worst Case Scenario

A projeção deste volume é assente em pressupostos baseados no melhor cenário. Os valores atribuídos são reais e têm em conta que cada tratamento no Projeto das NT para tratamento de demências tem a duração de 11 meses e com um custo mensal de 220€ para um projeto piloto inicial de 20 utentes por ano, estes valores estão espelhados conforme a tabela 4.

No caso da Integração das NT no tratamento de fobias a necessidade de sessões para cada tratamento é visivelmente mais modesta: 12 sessões com um valor total estimado de: 350€, estes valores estão espelhados conforme a tabela 5.

Tabela 6 – Previsão de Vendas – Projeto Tratamento de demências

FORECAST - PROJETO NOVAS TECNOLOGIAS E-HEALTH			
PROJETO	DESCRIÇÃO	UNID	TOTAL
TRATAMENTO DEMÊNCIAS	FAT. TRAT. MENSAL POR UTENTE	1	220,00 €
	FAT. TRAT. 11M POR UTENTE	1	2 420,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-1)	20	48 400,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-2)	30	72 600,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-3)	40	96 800,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-4)	50	121 000,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-5)	60	145 200,00 €
TOTAL			484 000,00 €

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7 – Previsão de Vendas – Projeto Tratamento de Fobias

FORECAST - PROJETO NOVAS TECNOLOGIAS E-HEALTH			
PROJETO	DESCRIÇÃO	UNID	TOTAL
TRATAMENTO FOBIAS	FAT. PACK 12 SESSÕES	1	350,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-1)	20	7 000,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-2)	30	10 500,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-3)	40	14 000,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-4)	50	17 500,00 €
	FAT. TOTAL (ANO N-5)	60	21 000,00 €
TOTAL			63 000,00 €

Fonte: Elaboração própria

6.3 Previsão de custos dos Projetos de Novas Tecnologias E-health

Os custos aqui identificados foram estimados após consulta de fornecedores existentes no mercado, as tabelas abaixo demonstram os dados para a integração dos dois projetos.

Tabela 8 – Custos Tratamento de Demências

PROJETO	ÁREA	DESCRIÇÃO	UNID	VALOR UNIT	VALOR TOTAL 5 ANOS
INTEGRAÇÃO DE E-HEALTH - TRATAMENTO DEMÊNCIAS	SOFTWARE	CUSTO - FORMAÇÃO	2	250,00 €	500,00 €
		LICENÇA UTILIZAÇÃO (BELONG) - ANUAL	1	300,00 €	1 500,00 €
		LICENÇAS - UTENTES	20	2 000,00 €	10 000,00 €
	EQUIPAMENTO	CUSTO EM MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	1	2 500,00 €	2 500,00 €
	PESSOAS	VALOR RH ANUAL (12 MESES)	2	3 000,00 €	15 000,00 €
	MARKETING	INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO E MKT	1	500,00 €	2 500,00 €
	TOTAL ANO N-1				8 550,00 €
				TOTAL 5 ANOS	41 500,00 €

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 – Custos Tratamento de fobias

PROJETO	ÁREA	DESCRIÇÃO	UNID	VALOR UNIT	VALOR TOTAL 5 ANOS
INTEGRAÇÃO DE E-HEALTH - TRATAMENTO FOBIAS	SOFTWARE	CUSTO - FORMAÇÃO	2	150,00 €	300,00 €
		LICENÇA UTILIZAÇÃO (BELONG) - ANUAL	1	300,00 €	1 500,00 €
	EQUIPAMENTO	CUSTO EM MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	1	3 500,00 €	3 500,00 €
	MARKETING	INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO E MKT	1	500,00 €	2 500,00 €
	TOTAL ANO N-1				4 600,00 €
				TOTAL 5 ANOS	7 800,00 €
GRAND TOTAL					49 300,00 €

Fonte: Elaboração Própria

De forma a ficar mais clara a diferença em valor e em % de se optar por integrar os dois projetos de Novas tecnologias foi criado a seguinte tabela.

Tabela 10 – Quadro Comparativo entre Previsão de vendas entre os Cenários “Best” que com e sem integração de projetos de Novas Tecnologias

PREVISÃO DE VENDAS A 5 ANOS				
ANO	COM TECNOLOGIAS E-HEALTH	SEM TECNOLOGIAS E-HEALTH	DIF	DIF %
2024	1 502 050 €	1 446 650,00 €	55 400 €	3,83%
2025	1 786 400 €	1 703 300,00 €	83 100 €	4,88%
2026	2 009 400 €	1 902 100,00 €	107 300 €	5,64%
2027	2 258 122 €	2 123 122,00 €	135 000 €	6,36%
2028	2 289 322 €	2 123 122,00 €	166 200 €	7,83%
TOTAL	9 845 294 €	9 298 294 €	547 000 €	

Fonte: Elaboração Própria

É notório que no decorrer da operação que já está em curso os volumes de vendas irão continuar a crescer, no entanto, tal como se pretende demonstrar neste quadro, a não

integração destes dois projetos de Novas Tecnologias irá provocar um abrandamento no crescimento previsto e um decréscimo na faturação prevista de 547.000,00€.

6.4. Investimento

É importante reforçar que investimento assenta em três partes diferentes. A compra de um imóvel. Atualmente o Belong arrenda três espaços diferentes e num deles, pelo facto de não existir um contrato de arrendamento maior que 10 anos, face à volatilidade do preço dos arrendamentos é necessário garantir que pelo menos um dos espaços pertence ao Belong e será com ressalva para a eventualidade de no futuro não ser possível arrendar os espaços.

Outro dado relevante é a necessidade de financiamento de tesouraria, de forma a estabilizar o *working cash flow* e permitir uma melhor gestão de prazos de pagamento e de alavanca na negociação de custos de produtos com fornecedores.

Em último lugar existe a necessidade de financiamento para o Projeto de integração de Novas Tecnologias através de dois projetos. Para este financiamento específico será realizada uma candidatura a fundos europeus que decorrerá durante o presente ano. Existem várias possibilidades de Financiamento: o melhor cenário com 60% do valor financiado a fundo perdido e o pior cenário: Financiamento com 0% de juros. Para este rácio optou-se pelo segundo cenário: financiamento sem juros. Na tabela 11 demonstram-se as necessidades de financiamento com respetivos valores.

Tabela 11 – Mapeamento de necessidades de financiamento com os valores de prazo de pagamento respetivos

FINANCIAMENTO				
DESCRIÇÃO	VALOR EMPRÉSTIMO	PRAZO PAGAMENTO	VALOR ANUAL	VALOR TOTAL
LEASING IMÓVEL	400 000,00 €	15	30 684,00 €	460 260,00 €
FINACIAMENTO TESOURARIA	20 000,00 €	5	4 639,00 €	23 195,00 €
PROJETO NOVAS TECNOLOGIAS	62 800,00 €	5	12 560,00 €	62 800,00 €
		TOTAL	47 883,00 €	546 255,00 €

Fonte: Elaboração própria

6.5. Financiamento

O Financiamento proposto consiste em três iniciativas, recorrendo-se a capitais alheios. O primeiro, para a criação de um leasing para aquisição de um dos imóveis onde, atualmente, o Belong está a prestar serviços. O segundo: Aumento de capacidade de tesouraria de forma a reforçar o *working cash flow* que permitirá uma folga maior, principalmente nos meses de queda de faturação, bem como permitir que seja possível diminuir os prazos de pagamento e ganhar vantagem negocial face aos fornecedores. O terceiro financiamento com recurso a candidaturas a fundos europeus irá financiar dois projetos durante os próximos 5 anos.

6.6. Demonstração de Resultados

Nesta DR é possível obter a radiografia da empresa, estimativa da previsão de vendas, dos custos com Fornecedores e Serviços onde está a maior fatia de gastos da operação, nem como os custos com pessoal que integra os quadros da empresa.

Tabela 12 – Demonstração de Resultados

1. P&L (Demonstração de Resultados)							
BELONG		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e Serviços prestados		1 152 000	1 486 080	1 950 000	2 437 500	3 107 813	3 962 461
Subsídios à Exploração		-	10 000	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção		-	-	-	-	-	-
CMVMC		-	-	-	-	-	-
FSE		(928 573)	(958 288)	(978 412)	(998 958)	(1 018 937)	(1 038 297)
Gastos com o Pessoal		(167 120)	(170 463)	(224 424)	(267 838)	(311 436)	(325 780)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)		-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)		-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos		-	-	-	-	-	-
Outros Gastos		-	-	-	-	-	-
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)		56 306	367 329	747 165	1 170 704	1 777 439	2 598 383
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização		(5 712)	(5 712)	(5 712)	(5 712)	(5 712)	(5 712)
EBIT (Resultado Operacional)		50 594	361 617	741 452	1 164 991	1 771 727	2 592 671
Juros e Gastos Similares Suportados		-	(43 842)	(29 266)	(29 236)	(27 266)	(25 296)
EBT (Resultado Antes de Impostos)		50 594	317 775	712 187	1 135 755	1 744 461	2 567 375
Imposto		-	-	-	-	-	-
IRC		-	-	-	-	-	-
Derrama Municipal		-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido		50 594	317 775	712 187	1 135 755	1 744 461	2 567 375

Fonte: FAP - IAPMEI

6.7. Cash Flows

Tabela 13 – Avaliação Financeira: Cash Flows

3. Avaliação Financeira "3 métodos"						
BELONG	2023	2024	2025	2026	2027	2028
+ EBIT	50 594	361 617	741 452	1 164 991	1 771 727	2 592 671
- Imposto	-	-	-	-	-	-
+ Depreciações e Amortizações	5 712	5 712	5 712	5 712	5 712	5 712
- Variação Fundo de Maneio	(225 785)	(9 519)	(9 690)	(10 099)	(12 547)	(15 708)
- CAPEX	(57 125)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	(226 604)	357 811	737 474	1 160 605	1 764 892	2 582 675
Valor residual						306 199
FCFF com VR	(226 604)	357 811	737 474	1 160 605	1 764 892	2 888 874
Perpetuidade					-	50 418 762
FCFF com perpetuidade	(226 604)	357 811	737 474	1 160 605	1 764 892	(47 836 087)
Factor de atualização - WACC	1,00	0,97	0,94	0,91	0,89	0,86
FCFF descontado VR	(226 604)	347 264	694 641	1 060 974	1 565 831	2 487 494
FCFF descontado acumulado VR	(226 604)	120 661	815 301	1 876 275	3 442 106	5 929 601
FCFF descontado perpetuidade	(226 604)	347 264	694 641	1 060 974	1 565 831	(41 189 752)
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(226 604)	120 661	815 301	1 876 275	3 442 106	(37 747 645)

Fonte: FAP - IAPMEI

6.8. Balanço

Tabela 14 – Balanço

2. Balanço						
BELONG	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ativo						
Ativo não corrente	51 412	45 700	39 987	34 275	28 562	22 850
Ativos fixos tangíveis	51 412	45 700	39 987	34 275	28 562	22 850
Ativos intangíveis	-	-	-	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	-	-	-	-	-
Ativo corrente	243 099	736 629	1 457 866	2 575 668	4 302 153	6 850 348
Inventários	-	-	-	-	-	-
Clientes	15 781	20 357	26 712	33 390	42 573	54 280
EQEP	217 318	222 407	227 980	233 302	238 546	243 220
Caixa e depósitos bancários	10 000	493 865	1 203 173	2 308 975	4 021 035	6 552 847
Total do Ativo	294 511	782 328	1 497 853	2 609 943	4 330 715	6 873 198
Capital Próprio	53 594	372 868	1 086 555	2 223 810	3 969 771	6 538 646
Capital Social	3 000	4 500	6 000	7 500	9 000	10 500
Prestações suplementares	-	-	-	-	-	-
Resultados Transitados	-	37 945	276 276	810 416	1 662 232	2 970 578
Reservas legais	-	12 648	92 092	270 139	554 077	990 193
Resultado Líquido	50 594	317 775	712 187	1 135 755	1 744 461	2 567 375
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	(233 604)	401 600	374 533	347 467	320 400	320 400
Financiamentos obtidos (MLP)	(233 604)	401 600	374 533	347 467	320 400	320 400
Passivo corrente	474 521	7 860	36 765	38 666	40 544	14 152
Fornecedores	-	-	-	-	-	-
EQEP	7 314	7 460	9 698	11 599	13 478	14 152
Financiamentos obtidos (CP)	467 207	400	27 067	27 067	27 067	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	240 917	409 460	411 298	386 133	360 944	334 552
Total Capital Próprio + Passivo	294 511	782 328	1 497 853	2 609 943	4 330 715	6 873 198

Fonte: FAP - IAPMEI

Tal como é demonstrado nos quadros abaixo os indicadores rentabilidade do negócio: Margem Operacional e líquida estão acima dos 20% o que demonstra uma rentabilidade operacional de vendas alta. O VAL, que demonstra que os fluxos gerados pela exploração do projeto cobrem o investimento na sua totalidade. A Taxa Interna de Rentabilidade é de 23,3% que corrobora a viabilidade do projeto, como é demonstrado nas duas tabelas abaixo.

6.9. Rácios Financeiros

Tabela 15 – Rácios financeiros

BELONG	2023	2024
A. Avaliação do projeto/investimento		
1. Pós Financiamento	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade
VAL (Valor atualizado Líquido)	5 929 601	(37 747 645)
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	233%	#NUM!
Payback (Período de Recuperação de Capital)	1,7	2,2 anos
Valor Residual (VR)	306 199	
Valor da perpetuidade	(50 418 762)	
2. Pré Financiamento	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade
VAL (Valor atualizado Líquido)	5 894 331	(38 687 581)
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	233%	#NUM!
Payback (Período de Recuperação de Capital)	1,7	2,2 anos
Valor Residual (VR)	306 199	
Valor da perpetuidade	(51 858 643)	
3. Investidor	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade
VAL (Valor atualizado Líquido)	5 843 267	(37 840 078)
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	261%	#NUM!
Payback (Período de Recuperação de Capital)	1,5	2,4 anos
Valor Residual (VR)	306 199	

Fonte: FAP IAPMEI

Tabela 16 – Rácios Financeiros – Investidor & Ponto Crítico

BELONG	2023	2024	2025	2026	2027	2028
3. Investidor	Considera Valor Residual	Considera Prepetuidade				
VAL (Valor atualizado Líquido)	5 843 267	(37 840 078)				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	261%	#NUM!				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	1,5	2,4	anos			
Valor Residual (VR)	306 199					
Valor da perpetuidade	(50 807 239)					
Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total custos Fixos e Variáveis	1 095 694	1 128 751	1 202 835	1 128 751	1 202 835	1 266 796
Total custos fixos	377 951	388 655	434 794	472 709	511 297	526 717
Total custos variáveis	717 743	740 095	768 041	656 042	691 539	740 079
Vendas anuais	1 152 000	1 486 080	1 950 000	2 437 500	3 107 813	3 962 461
Ponto Crítico de Vendas (valor)	1 002 630	774 242	717 325	646 789	657 630	647 687
Margem de segurança (valor)	149 370	711 838	1 232 675	1 790 711	2 450 183	3 314 774
Rácios Financeiros						
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional	5%	25%	38%	48%	57%	66%
Margem líquida	4%	21%	37%	47%	56%	65%
Rentabilidade do Ativo	17%	41%	48%	44%	40%	37%

Fonte: FAP IAPMEI

7. Conclusão

A primeira mais-valia desta Tese foi compreender a importância fulcral da criação de Planos de Negócio, não apenas para o arranque inicial, mas durante a vida de uma empresa. Este é o fio condutor que a empresa tem, que independentemente das variáveis que existam ou vão surgindo, há sempre um fio condutor que analisa o negócio a fundo, os fatores externos e internos, as oportunidades e as fraquezas, mas principalmente porque dá voz aos colaboradores que formam a equipa e aos seus clientes.

A conclusão que se tornou clara é que a integração das Novas Tecnologias E-health na prática clínica, neste caso em Saúde mental irá mesmo acontecer, tal como refere o Dr. Ricardo Encarnação: “A Tecnologia não vai substituir nenhum profissional de saúde, mas os profissionais de saúde que usarem a tecnologia e adotarem vão substituir os que não a usarem”. Ainda que num primeiro momento pode ser visto como algo dramático e com um risco para os profissionais de saúde, no decorrer desta investigação demonstra-se que o papel da tecnologia e da Inteligência Artificial são auxiliares e não substitutos dos profissionais de saúde. Na sequência da análise de Risco e Mitigação dos mesmos tornou-se evidente que o problema existente com a reduzida taxa de ocupação das salas no período da manhã pode ser colmatada com projetos relacionados com um nicho diferente, como o segmento da terceira idade que ainda tem uma resposta insipiente e que precisa de se desenvolver no Instituto Belong. O Plano de Negócio demonstra que financeiramente estes projetos podem alavancar o negócio e torná-lo ainda mais sustentável, suportado na necessidade do mercado e da grande procura de serviços relacionados com o tratamento das demências - ainda mais quando, demograficamente, caminhamos, cada vez mais para uma população mais envelhecida.

Outro importante fator é o foco na Missão e na procura de resposta para esta área, ou seja, tornar os serviços de saúde mental acessíveis a qualquer pessoa. Infelizmente não foi possível desenvolver ainda mais esta resposta, mas está prevista a criação de uma Associação Belong que irá trabalhar para a angariação de fundos para o apoio das famílias mais carenciadas que precisam deste tipo de serviços.

Outro fator, ainda, é a importância da Formação e do combate à iliteracia em saúde. O Belong deve continuar a fomentar estas iniciativas e potenciar o envolvimento da comunidade e parceiros nesta área que tem como objetivo final tornar a população mais sensível aos sinais de alerta e que possam procurar ajuda em fases iniciais das problemáticas e não apenas quando já se encontram numa fase avançada da doença. Por fim o foco que

tem de ser dado à importância de se manter o ADN e os valores do Belong presentes tanto na equipa clínica como a equipa administrativa, que são o primeiro rosto que acolhe quem contacta o Instituto Belong. Para tal, é necessário criar indicadores de qualidade das várias áreas e implementar soluções que visem obter um índice elevado de satisfação.

O trabalho futuro deve envolver a implementação das soluções aqui designadas, mas também criar outras, aproveitando os incentivos governamentais, e não só, para ser possível continuar a aposta na inovação e no desenvolvimento. Há ainda um grande caminho a percorrer na área das Novas Tecnologias, há atualizações constantes nestas áreas, a transformação digital não é o futuro, é o presente, a integração de tecnologias E-health na prática clínica estão a transformar os processos terapêuticos e a melhorar os outputs finais dos mesmos.

Existem várias lacunas identificadas ao longo da elaboração desta tese: a falta de tempo para aprofundar certas matérias e realizar questionários de avaliação de *Net Performance Score* que analisam o grau de satisfação tanto de clientes como de colaboradores, identifica os gaps e os *bottlenecks* que criam resistência e abrandam o desenvolvimento do negócio. Poderiam, ainda, ser realizados vários *focus group* à equipa, uma espécie de *needs assessment* procurando-se saber quais as áreas que apresentam lacunas na sua prática clínica e que, com a inserção das Novas Tecnologias poderiam aumentar a sua taxa de sucesso que vão para além dos serviços de psicologia, outras especialidades como a Terapia Ocupacional que tem uma necessidade muito grande de trabalhar a motricidade fina e a parte sensorial, toda esta área poderia integrar novas tecnologias como a Internet Das Coisas que, certamente, iria poder aumentar o tipo de estímulos e ser um auxiliador no processo terapêutico.

É importante referir que a maior motivação deste projeto é a sua aplicabilidade imediata: esta Tese foi o ponto de partida da elaboração do Plano de Negócio e da Estratégia do Instituto Belong nos próximos anos e será o seu fio condutor no futuro próximo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashe-Edmunds, S. (2016). What Are the Benefits of a Business Plan
- Bucci, S., et al. (2019), Machine learning in mental health: A scoping review of methods and applications. *Psychological Medicine*, 49(9), 1426-1448
- Correia, 2018 Futuros Desafios da Transformação Digital na Saúde: Potencial de E-health e IT no Suporte à Gestão da Doença crónica.
- D'Cruz, M., et al. (2020). Ethical dimensions of using artificial intelligence in mental health care. *Harvard Review of Psychiatry*, 28(6), 403-410.
- Dwyer, D. B., et al. (2018) - Artificial intelligence for mental health: Potentials and challenges. *Biological Psychiatry: Cognitive Neuroscience and Neuroimaging*, 3(3), 223-230
- Fitzpatrick, K. K., et al. (2017). Delivering cognitive behavior therapy to young adults with symptoms of depression and anxiety using a fully automated conversational agent (Woebot): A randomized controlled trial. *Journal of the American Medical Association*, 3(1), e19-e19.
- Li, Y., et al. (2020). AI4Health: Explainable artificial intelligence for cognitive assessment. *Nature Partner Journals Digital Medicine*, 3(1), 1-10.
- Low, D. M., et al. (2020). Artificial intelligence in health care: Anticipating challenges to ethics. *Harvard Public Health Review*, 26, 1-10.
- Mintzberg, Henry. Estrutura e Dinâmica das organizações, Dom Quixote, 8ª edição 2010
- Ramachandran, D., et al. (2018). A review on neurofeedback and virtual reality: Implications for the future of mental healthcare. *Journal of Medical Systems*, 42(11), 226.
- Raymond R. Bond, Maurice D. Mulvenna, Courtney Potts, Siobhan O'Neill, Edel Ennis & John Torous, 2023
- Reece, A. G., et al. (2017). Forecasting the onset and course of mental illness with Twitter data. *Scientific Reports*, 7(1), 1-10.
- ROSA, C. A. (2004). Como elaborar um plano de negócio. Brasília, Brasil: SEBRAE. Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006).
- Rosa, Paolo (2011), State of the art of international standards in Telemedicine and e-health, II Regional Seminar on e-health and Telemedicine in Latin America and the Caribbean: Innovation practices and standards Caracas, 26 and 27 July

2011, http://www.sela.org/attach/258/default/State_of_the_art_of_international_standards_in_Telemedicine_and_e-health.pdf

Rose, F. D., et al. (2018). AI in cognitive rehabilitation for traumatic brain injury: Review and future prospects. *Journal of Medical Internet Research*, 20(11), e10118.

Torous, J., et al. (2018). Digital phenotyping for mental health of college students: A clinical review. Eysenbach G, ed. *Journal of Medical Internet Research*, 20(12), e292.

World Health Organization. Division of Health Promotion, Education, and Communication. (1998). Health promotion glossary. World Health Organization

Outras Referências

<https://apps.who.int/iris/handle/10665/64546>

https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/overview_en

<https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-junho-de-2023>

<https://www.dn.pt/opiniao/saude-mental-num-mundo-incerto-14381752.html>

https://www.researchgate.net/publication/361616174_Indicadores_de_Desempenho_no_Contexto_de_Concessoes_e_Parcerias_Publico-Privadas

<https://www.vodafone.pt/a-vodafone/vodafone-stories/realidade-virtual-ao-servico-da-saude-mental.html>

https://www.iqvia.com/Insights/The-IQVIA-Institute/Reports/Digital-Health-Trends-2021?utm_source=linkedin&utm_campaign=&utm_medium=spreddfast&utm_content=sf147861552&sf147861552=1

https://www.mgfamiliar.net/wp-content/uploads/Relatorio_Estudo_Saude-Mental_2.pdf

<https://www.nature.com/articles/s44184-023-00033-y>

<https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>

REF

SPPSM - Sociedade Portuguesa de Psiquiatria e Saúde Mental

<https://www.sppsm.org/informemente/termos-em-saudeperturbacao-mental-2/>

Instituto Nacional de Estatística - Maio 2023

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003736&contexto=bd&selTab=tab2

ERS ACESSO E QUALIDADE NOS CUIDADOS DE SAÚDE MENTAL

www.ers.pt/uploads/writer_file/document/1500/Estudo_Saude_Mental_versao_publica_r_v.2.pdf

ANEXOS

ANEXO – A - Entrevista 1 – Guião de entrevista

Maria do Rosário Carmona e Costa, Psicóloga Clínica e Psicoterapeuta, CEO & Founder do Instituto Belong

Introdução.

Breve Explicação do Tema Central da Tese.

Visão e Metas

Qual é a visão do Belong nos próximos anos?

Que metas pretende alcançar?

Mercado e Clientes

Como é que o Belong planeia expandir a sua presença no mercado nos próximos anos?

Qual o tipo de segmentos que irá ter mais relevância, na sua opinião?

Inovação e Tecnologia

Como é que a Inovação terá um papel fundamental na estratégia a médio, longo prazo?

Que investimentos, na sua opinião, deve fazer?

Posicionamento / Concorrência

Quando vê a quantidade de projetos e de objetivos alcançados no Belong, apenas em três anos, o que sente?

Como é que o Belong se irá diferenciar da concorrência nos próximos anos?

Quais são, para si, os maiores concorrentes?

Qual o posicionamento que o Belong deverá ter no mercado?

Crescimento e Expansão

Os utentes do Belong dividem-se nos seguintes lugares:

1. Lisboa

2. Sintra
3. Setúbal
4. Centro Norte

Em que regiões geográficas pode o Belong estabelecer-se no seu plano de expansão? Onde será o próximo polo?

Novas Parcerias

Que parcerias estratégicas prevê que existam nos próximos anos? Em que sectores?

(Empresas de que tipo, Intuições Públicas/Privadas (Escolas)

Riscos e Mitigação

Quais os principais Riscos (ex: Colaboradores, aumento de custos, ADN) da estratégia da empresa e como serão mitigados?

Métricas e indicadores de Sucesso

Como poderemos medir o sucesso (em termos de indicadores) nos próximos anos?

ANEXO B – Transcrição Entrevista 1

Boa tarde, Dra. Rosário Carmona Costa,

Agradeço a sua presença e disponibilidade para contribuir para esta Tese. Começaremos por uma breve contextualização do Instituto Belong e, posteriormente, irei abordar vários tópicos e colocar várias questões.

O Instituto Belong que nasceu em 2020, em plena pandemia, com uma modesta equipa de 5, 6 pessoas e que ao longo destes 3 anos tem criado um posicionamento na comunidade científica que tem alargado a sua equipa e alargado também os espaços com várias ampliações nesses 3 anos, uma equipa que ascende as 50 pessoas de várias áreas, de várias especialidades. estas entrevistas num outro tipo de contexto.

O objetivo é abordarmos questões relacionadas com a visão e estratégia do Instituto Belong agora e no futuro. Sabemos que a Dra. Rosário é Psicóloga, a sua área de intervenção é clínica, portanto procuramos aqui uma visão e uma partilha de informações sobre a forma como vê o Instituto Belong nos próximos anos, a forma como sonha o Belong, os projetos que imaginamos que sejam muitos e que ainda poderão vir a fazer parte do Instituto Belong.

Qual é a visão do Belong nos próximos anos? Que metas pretende alcançar?

Então eu diria que a visão do Belong é esta ideia de que a saúde mental é urgente que esteja acessível a toda a gente e que não só as pessoas em particular como o Estado e todas as medidas que possa vir a desenvolver suportem a possibilidade de que todos tenham acesso à saúde mental e a estratégias e serviços que promovam o bem-estar, seja desde o nascimento e a tudo aquilo que são as vicissitudes inerentes ao desenvolvimento, seja em cada fase da vida, que é uma coisa que muitas vezes as clínicas se esquecem de integrar e portanto eu acho que a visão do Belong nos próximos três anos é muito esta, **é fazer aqui uma chamada de atenção da sociedade civil para a importância da saúde mental enquanto base e estrutura da sociedade e das famílias e procurar trazer para junto de nós parceiros que nos ajudem a concretizar essa missão de levar a saúde mental a todos.**

Que metas pretende alcançar, ou seja, o que é que acha que se poderia alcançar dentro disto que falou nos próximos três anos? Onde é que o modelo estratégico do Belong pode evoluir e de que forma é que pode alcançar algumas metas dentro da visão que acabou de descrever?

Nos próximos três anos eu diria que tinha aqui três metas principais. A primeira é a **estabilidade de equipa**. Tem sido uma equipa que tem precisado de se dilatar e portanto quando nós, quando começámos o Belong e éramos aqueles seis ou nove primeiros e pensar que hoje somos quarenta de grupo clínico, sinto que a principal **meta é que cada um destes membros de equipa sintam que chegaram ao local onde pertencem sintam que este é um contexto onde podem desenvolver os projetos que vão trazendo consigo ao longo da sua experiência clínica que se sintam tranquilos** de que aqui é um local onde **podem exercer a sua prática clínica sem as ameaças** que são inerentes a todos aqueles que trabalhamos em saúde mental e em saúde no geral na verdade, em que as incertezas do dia seguinte acerca dos pacientes e acerca dos cursos das intervenções são muitas portanto uma das metas seria que a **equipa se sentisse tranquila, instalada, segura**.

A segunda grande meta seria a **continuidade, o aprofundamento e o reforço dos projetos** que temos neste momento em curso e, portanto, nós temos neste momento **programas de promoção de competências** que já vão na sua segunda e terceira edição e que se calhar **mereciam parceiros** temos um projeto de apoio a uma comunidade que não é a comunidade portuguesa e que precisa também de se ver mais tranquilo na sua capacidade de execução e de capacitação das comunidades que visitamos temos programas de prevenção na comunidade para crianças como as férias inteligentes que também poderiam ser expandidos a outros contextos que não só o Belong e portanto **irmos ao encontro de algumas empresas ou outros grupos onde este programa se possa implementar** esta segunda meta eu acho que é fundamental, agora que temos uma equipa tranquila e segura e os projetos se enraízam e a terceira grande meta para os próximos três anos **é aumentar a nossa resposta social** que neste momento enquanto entidade privada não conseguimos dar e portanto andamos aqui a estudar a melhor forma de o Belong enquanto instituição privada conseguir **cumprir melhor um dos seus valores que é o valor da igualdade de oportunidades** e portanto se temos a **missão de levar a saúde mental a todos e a visão de que isso é possível através da articulação entre todas as entidades que trabalham em saúde precisamos de complementar com esta resposta também**.

Então, voltamos agora para outra área que tem a ver mais com o mercado e com os clientes. Como é que o Belong planeia expandir a sua presença no mercado nos próximos anos? Ou seja, quando olhamos um bocadinho para o projeto de expansão do Belong e na resposta que também procura dar, porque tal como dizia, é importante que a equipa se estabeleça e que consiga dilatar e dilatar, interpretamos como tendo oportunidade e espaço físico para

se poder demonstrar mais presente, porque uma psicóloga que esteja apenas um dia, se quiser estabelecer, precisa poder estar mais tempo, mais dias, e mais dias representam mais salas, que podem ser no Belong atual ou outro tipo de espaço. Como é que o Belong planeia expandir a sua presença no mercado nos próximos anos?

Em primeiro lugar, eu queria dizer que a expansão do Belong no mercado não é o ponto de partida da criação do Belong.

Quando eu pensei no Belong, ou quando eu sonhei no Belong, eu **não comecei por pensar num sítio sempre em contínua expansão física necessariamente**, ou seja, não que isso não fizesse parte do sonho de podermos chegar... Ou seja, do ponto de vista da expansão, **houve sempre um desejo de expansão científica, expansão de alcance**, mas quase em efeito de cadeia, não é? Portanto, o Belong, desde o seu nicho, capacitando comunidades, que depois ficando mais capacitadas, capacitam os seguintes e, portanto, o alcance do Belong... Eu sempre soube que o Belong chegaria longe e alcançaria muito, mas quando o imaginava não era necessariamente numa perspectiva física. Portanto, a **questão da expansão física do Belong é uma consequência natural do rigor e da qualidade do trabalho que nós acabámos por entregar desde o primeiro dia**, não é? Essa expansão de que me fala, eu dividiria em dois, não é?

A expansão do ponto de vista do alcance e do mercado pode ser feita sem mexermos nem mais uma sala, nem mais um dia, não é? Podemos estabelecer parcerias muito significativas com empresas de enorme impacto na sociedade, poderemos estabelecer parcerias com o governo, com o Ministério da Educação e passar a ter uma responsabilidade de formação nas escolas, podemos capacitar pais e, portanto, há um alcance e um impacto no mercado bastante grande.

Do ponto de vista da expansão física, aquilo que nós temos vindo a fazer tem sido aumentar o espaço para caber pessoas que já cá estão e, portanto, nunca fizemos o oposto, nunca fomos abrir mais salas para depois chamar pessoas para virem ocupar essas salas. Portanto, a expansão física tem sido aqui uma coisa muito decorrente de uma necessidade real. **A equipa sente-se muito gratificada por pertencer, a equipa vem buscar também muitas coisas, vem buscar muita partilha, vem buscar muita generosidade científica** entre uns e os outros, a equipa sente-se muito **apoiada uns nos outros para pensar os seus casos e para tomar decisões que são difíceis**, nós **trabalhamos com casos muitíssimo difíceis** e, portanto, todo esse espírito que se vive dentro do Belong foi **fazendo com que as pessoas preferissem sair das outras clínicas onde estavam e passar o tempo inteiro para o Belong**

o, sair dos hospitais em que estavam para estar o tempo inteiro no Belong e, portanto, pelo quanto valorizamos a presença de cada um, fomos arranjando espaço para que eles pudessem ficar.

Nos próximos três anos, eu acharia precoce abrir o primeiro polo, ou abrir o primeiro sítio, não sei se me vai fazer essa pergunta mais à frente, mas acho que poderíamos começar a caminhar e para dar essa resposta, que espero que seja sigilosa, para não dar ideias à concorrência, eu acho que o mercado do **Oeste e do Sul do país**, bem como das ilhas, é onde valeria a pena investir, outra vez, sem qualquer estudo financeiro por trás, estou só a falar daquilo que eu considero que seja a missão do Belong, que **é chegar onde não há resposta** e, portanto, o **Oeste tem pouca resposta**, ali à volta das caldas de Rainha, do Bombarral e por aí fora, o **Sul de Portugal não tem praticamente respostas de saúde mental para apoios continuados** e temos muitas pessoas das ilhas que **vêm ao continente ser avaliadas e pedir acompanhamento online**, que eu acho que **prejudicam de alguma forma a qualidade da intervenção**.

Se olharmos para uma comunidade, não, para uma comunidade e para a área de atuação e o público-alvo que o Belong atinge, em resposta à sua pergunta o que acontece no fundo, pelo que me está a dizer, é que este trabalho que pode ser feito na **área de educação com o governo**, empresas também, escolas...

Acho que há **dois segmentos da população a que o Belong tem de investir nos próximos três anos** e que não implica qualquer expansão que tenha a ver com a **área do desenvolvimento e das perturbações de desenvolvimento**. Neste momento temos um crescente número de pedidos para despistes, perturbações de desenvolvimento e estamos com pouca resposta da pediatria e da neuropediatria que apoiam essas consultas. E tendo em conta que somos uma casa que defende, que aqui todos presenciem, também sinto que **seria importante reforçar a qualidade de resposta que damos à terceira idade e à velhice e a todas as patologias que daí advenham**. Acho que seriam dois segmentos da população que mereceriam, se calhar, aqui um novo olhar, tendo em conta que a idade escolar tem uma representação muito grande no Belong e, felizmente, encontrariam todos os outros centros que são semelhantes aos nossos, temos uma faixa de acompanhamento a adultos com muitíssima expressão, sendo até uma novidade que, por exemplo, **desde setembro o maior número de casos que entrou foram casos de psicologia de adultos e não de crianças**.

Muito bem, é interessante e obrigado por essa intervenção que acho que vai até ajudar na identificação daquilo que são as prioridades e o crescimento do Belong nos próximos

anos. Em relação à inovação em tecnologia, de que forma é que as novas tecnologias podem influenciar e melhorar até a resposta e a qualidade do processo terapêutico em si e também de que forma é que, integrando essas novas tecnologias, de que forma é que elas poderão vir a ter um papel fundamental na estratégia nos próximos anos. Como é que acha que a inovação, na sua opinião, pode ser fundamental para a estratégia do Belong nos próximos 3 anos, ou 3 a 5 anos? Que investimentos, na sua opinião, se deveriam fazer?

Esta é uma pergunta muito difícil de ser respondida por uma psicóloga que, **antes de 2020, defendia que iria ser impossível o exercício da minha profissão se não houvesse o presencial.** Portanto, nós estamos neste momento a **assistir a uma mudança de paradigma na saúde mental**, em que de facto as novas tecnologias podem ter aqui um papel determinante, embora eu não sinta que esse tenha de ser o nosso fator diferenciador. Não estou com isto a dizer que fecho a eventuais inovações que possamos trazer, e já vou falar sobre elas, mas não sinto mesmo que a nossa identidade passe por termos a urgência de ser os primeiros a trazer coisas.

Acho que aquilo que nos tem vindo a distinguir, e que tem levado inclusivamente a muitos pacientes que são acompanhados num outro local, escolham vir para o Belong, há pacientes nossos que são acompanhados por terapeutas nossos noutros sítios e que depois de virem a uma consulta esporádica no Belong pedem para deixar de ser acompanhado num outro sítio e passar a ser com o mesmo terapeuta. Eu acho que o **nosso fator diferenciador é a nossa capacidade de acolhimento, a nossa capacidade de transmitir esperança e a nossa capacidade de olhar o outro sempre como igual, mesmo nas suas dificuldades e nas suas fragilidades a cada momento.** Portanto, eu acho que a **forma como cada um se sente ali dentro é o nosso fator diferenciador e eu não acho que as pessoas venham mais se nós fossemos o centro da tecnologia de ponta.** Dito isto, trazermos novas tecnologias, eu acho que pode ser muito importante, tendo em conta a qualidade dos resultados que nós podemos apresentar se algumas coisas forem implementadas.

Se eu pudesse só escolher uma coisa do ponto de vista tecnológico para investir agora com urgência era o Belong passar a ter uma boa plataforma de consultas online, uma vez que a nossa credibilidade já tem vindo a ser, a palavra tem passado e há muitas pessoas que são deslocadas de Lisboa que preferem ser acompanhadas por nós mesmo que numa modalidade exclusiva online. **Temos muitos pacientes nossos que têm em conta a mobilidade no mundo, ou vão de Erasmus ou aceitam trabalhos noutro sítio.**

No outro dia, um paciente meu, adulto, foi trabalhar para Madrid e que não querem abdicar do seu acompanhamento e eu sinto que neste momento **não temos uma boa resposta de qualidade online**. Temos as plataformas comuns que são pagas e que muitas vezes vão abaixo, temos uma internet miserável no Belong, temos um software de consultas médicas que é espetacular e super intuitivo, mas que apesar de oferecer o serviço de teleconsulta não é um serviço de qualidade, portanto, **eu gostaria de se perceber de que forma é que se pode transformar a consulta online mais prazerosa**, menos disruptiva, com uma maior qualidade e depois com outras coisas que se calhar nos fosse permitido fazer, a partilhas de ecrãs de uma certa maneira, aumentar a experiência, ainda que atrás de um ecrã.

Portanto, se houver algum investimento nos próximos três anos, eu gostaria muito que fosse esse, que se identificasse uma **boa plataforma acessível a toda a equipa, para garantir a qualidade dos acompanhamentos online**, que tenha uma boa representação dentro da casa, eu acho que dentro do Belong temos todos muita... e até para a otimização de custos, há consultas que podem ser dadas a pais de conhecimento parental sem que se desloquem, existe a possibilidade de se articular com as escolas e com outros centros de desenvolvimento sem que nos desbloqueemos.

Então do ponto de vista ambiental que é a pegada ambiental... E da otimização, porque se nós tivermos psicólogos que não estão no local e estão a dar as suas consultas online através dessa plataforma, estamos a faturar duplamente, estamos a faturar as salas que lá estão as consultas presenciais e estamos a faturar fora, sem precisar de ocupar... E pronto. Do ponto de vista das novas tecnologias, eu sinto que poderá haver aqui algum espaço para a **questão das fobias específicas**, mas sinto que isso entra no nosso **nicho também da investigação, que é uma área que eu sinto também que é um dos nossos ramos que ainda não desenvolvemos**.

Estamos muito investidos na intervenção, temos uma boa percentagem de formação e o campo da investigação, onde provavelmente esta questão das novas tecnologias poderia caber, temos dados menos atenção.

Esta tese incide diretamente sobre a integração de algumas tecnologias e a apresentação dessas tecnologias, sendo uma delas uma tecnologia que tem sido cada vez mais utilizada, que é a utilização de um computador e também de uma aplicação que permite ao paciente não se ter que se deslocar, como estava a dizer, mas poder fazer um tratamento mais rápido, mais económico, porque uma vez que temos plataformas e a

pessoa não precisa deslocar, é possível encontrar aqui valores de serviços mais baixos, mas principalmente em termos de resposta, se a resposta fosse dada através destas plataformas que a inteligência artificial consegue...

Ah, ok, mas eu fico na dúvida do porquê que o preço era mais baixo. Exato, porque o que aqui se pretende justificar é, tendo uma tecnologia que não é mais do que uma aplicação, ou mesmo através de um computador ou de um software, em que permite que haja, no caso das demências, uma estimulação cognitiva constante, em vez de ser só uma pessoa que se desloca uma ou duas vezes por semana e com um custo grande, porque é um custo simbólico, as consultas têm custos altos, se conseguíssemos ter uma tecnologia que permitisse o acompanhamento continuar a ser presencial, mas desde um sistema e todos os dias esta pessoa teria acesso a esta aplicação, em que teria perguntas sobre... na área da estimulação cognitiva, portanto, voltando aqui atrás, isto envolve todo o processo terapêutico em si, mas uma das grandes vantagens desta tecnologia é que como está ligada a milhões de computadores e milhões de utilizadores, permite que o paciente, que o terapeuta consiga identificar hipóteses de memória, consiga o próprio sistema em si, o software em si, consegue ir buscar casos em que pacientes tinham exatamente os mesmos sintomas e quando houve a estimulação cognitiva feita de várias formas, isso aí fez com que essas melhorias e o processo terapêutico em si fosse de muitíssimo mais sucesso.

Sim, mas mais uma vez, acho que isso tem que entrar no nosso **ramo da investigação**, para se perceber o que é que há, o que é que se pode trazer, o que é que se pode adaptar, porque **tudo o que diz respeito à saúde mental** tem que ser **adaptado à realidade portuguesa**, estamos a falar de **pessoas**, os **contextos socioculturais** e **demográficos** são absolutamente **essenciais** de ter em conta nos tratamentos, um *burnout* tratado em Portugal não é da mesma forma que um *burnout* tratado na Suécia, por exemplo, para uma pessoa chegar a um *burnout* na Suécia tem que fazer muito mais, tem que ter em conta toda a facilidade do contexto, para uma pessoa chegar a um *burnout* em Portugal é uma coisa muito mais rápida, portanto, isso entra no nosso ramo da investigação e **nós precisamos de nos posicionar primeiro como apelativos para parceiros que tenham capacidade financeira de suportar esta parceria**, porque na forma como nós estamos estruturados neste momento, o dinheiro que entra paga, os seus prestadores de serviços não dá para sobrar, e é por isso que sempre que se fala das questões das novas tecnologias neste momento tenho sempre alguma reserva, porque **eu sinto que tendo em conta a nossa terra e idade, mesmo que nos entrasse agora uma máquina de topo com um investimento grande, nós estaríamos preocupados, precisávamos de estar preocupados a**

corresponder a essa confiança e expectativa depositada em nós, deixando para trás detalhes muito pequeninos que ainda estamos a afinar no nosso funcionamento do dia a dia, e enquanto essa questão das novas tecnologias pode esperar, porque não é com base nesse avanço tecnológico que nós definimos a nossa identidade, o oposto não é verdade, portanto, nós prejudicamos o cuidado que temos com cada detalhe que colocamos, poderia conduzir à ruína do Belong, enquanto esperar que as novas tecnologias venham não vai conduzir à ruína do Belong, porque o Belong já sobrou o seu lugar, enquanto uma instituição muito humana.

Muito bem, vamos avançar aqui para a parte do posicionamento e da concorrência. Quando se vê, quando vê a quantidade de projetos e de objetivos alcançados no Belong em apenas 3 anos, o que é que se sente? Assim, em 3 frases, muito curtinhas.

O que eu sinto é a confirmação que **isto é um projeto do bem para o bem necessário, quando as coisas geralmente nos ultrapassam, é uma forma de confirmarmos que elas não são nossas**, quando às vezes, quando nos lançamos para uma coisa desta dimensão, podemos correr o risco de pensar se estamos a fazer pelos motivos certos, se não estaremos demasiado dentro disto, dentro no sentido de tornar isto só nosso e sobre nós, **e quando de repente um sonho meu se transforma no sonho de 50 pessoas que vivem e acordam e se dedicam todos os dias a isto como se dedicam**, se os mais pequenos **projetos que nós nos propomos fazer esgotam atrás de edição atrás de edição**, se as pessoas que referenciam para nós continuam a receber o melhor dos feedbacks, o que eu sinto é, que está certo, estava a pensar bem, o que eu sinto é uma confirmação de que nos estamos a mover pelos valores que defendemos e a confirmação de que isto era muito mais necessário do que se calhar a sociedade imaginava.

E como é que o Belong que será diferenciado da sua concorrência nos próximos anos?

O Belong que vai sempre diferenciar-se da concorrência pela forma como aqui dentro as pessoas são pensadas e cuidadas. Nós não... para desespero da nossa direção financeira, o Belong que toma sempre as suas decisões com base em princípios éticos muito rígidos, toma sempre as suas **decisões com base no melhor para as famílias**, toma sempre as suas decisões com os seus valores como pano de fundo. **E isso às vezes implica dizer a uma família "olhe, perceba a sua preocupação, mas não precisa de acompanhamento"**, isso às vezes implica dizer **"sim, até poderíamos fazer essa avaliação e a pessoa deixar 400€, mas não é preciso porque eu já estou a ver o resultado e, portanto, vou-lhe poupar esse dinheiro"**. O Belong que vai sempre diferenciar-se pela forma como cuida e como sente

mesmo que todos pertencem. E este: todos é uma visão 360, a equipa que limpa, a equipa da receção **sente que pertence e sente a casa como dela, a equipa de profissionais sente que pertence, sente a casa como sua e toma iniciativas**, propõe coisas, coisas que nem nos tinham a nós passadas pela cabeça e que só alguém que sente que a casa é sua é que procura, e os pacientes sentem que pertencem, não sentem que estão a usufruir de um serviço, sentem que **ali está alguém que realmente se interessa, que se preocupa, que vai mais além**. Somos uma equipa que faz reuniões com outros psicólogos para quem queremos mandar os pacientes que são nossos, tantas vezes há pacientes que vêm de longe, que são recebidos por nós, nós dizemos "olha vai ser tão difícil para si vir todas as semanas" e vamos reunir presencialmente ou por Zoom com um novo psicólogo da área de residência, explicamos o caso, damos tutoria, as pessoas são sempre em primeiro lugar. E eu acho que é isso que diferenciou o Belong, **é um sentimento de pertença**, e com esta vou terminar, **é um sentimento de pertença tão grande que inclusivamente as pessoas que nos seguem nas redes sociais, que nunca nos conheceram e que nunca nos viram, sentem que pertencem, porque constantemente se alegram por nós, nos mandam mensagens perante as nossas conquistas e dizem "ah, fico tão contente por vocês, não vos conheço mas gosto tanto"**. Até as pessoas que nos acompanham à distância **conseguem sentir esse transpirar da verdade** com que nós vamos vivendo aqui e as questões da saúde mental.

O Belong tem-se afirmado desde o início como um sítio que não é um sítio só para dar consultas e, portanto, aquilo que nós assistimos no Belong, em termos de projetos, **os projetos não nascem, os projetos do Belong não nascem nem de egos, nem de pessoas que gostavam de fazer coisas e então inventam projetos para poderem aparecer, todos os projetos do Belong têm nascido perante a constatação de uma necessidade**. E o que é que eu sinto? É exatamente esta nossa preocupação de **prevenção da saúde mental e de promoção da saúde mental que é o nosso forte**. Ninguém fica dentro do Belong à espera que as coisas deem errado para termos a nossa consulta cheia, pelo contrário, **quando vemos a nossa consulta cheia com temas semelhantes, criamos um projeto que aborde esse tema, precisamente para que no futuro não precisem de vir à consulta pessoas a sofrer dessas mesmas dificuldades**. E, portanto, aquilo que eu sinto neste momento que nos distingue relativamente a outras casas semelhantes, **são que essas casas continuam a ser sítios para se dar consultas, continuam a ser sítios com o foco na patologia** e, portanto, **são pessoas altamente competentes, altamente especializadas, felizmente temos profissionais incríveis em Portugal**, mas são pessoas com muita experiência na patologia e, portanto, já viram muitos casos assim, intervêm muito bem assim. Onde é que nós damos

extra-mile e onde é que damos um passo à frente? É "ok, mas **se isto está a acontecer, como é que podemos fazer com que não aconteça?**" E acabamos sempre por concretizar projetos que pretendem ter uma intervenção na comunidade muito promotora da saúde.

Sei a dificuldade que é para si falar sobre concorrentes, porque não vê outros espaços, prestadores dos mesmos serviços como concorrentes, mas como parceiros, mas se saberia identificar dois, três que para si fossem uma referência para o Belong, ou seja, que também tivessem um serviço igualmente bom?

O que é que eu acho que neste momento são assim em Lisboa? Eu acho que é o PIN, que é o Partners in Neuroscience, antigo Progresso Infantil, e pouco mais. Portanto, eu sinto eventualmente o **PIN** como alguém que cadeia ou que desempenha funções parecidas, embora sem esta componente dos projetos tão acentuada. Eventualmente, na primeira infância, que era por onde queríamos ir caminhar, o **CADIN** continuou a ser uma referência para a intervenção precoce, embora muito menos a partir da idade escolar e idade adulta, mas na intervenção precoce, terapia da fala, terapia ocupacional, o CADIN continua a ter uma expressão, com a enorme vantagem de ter bolsa associada e, portanto, conseguir dar uma resposta social que nós não conseguimos dar. E não diria que **instituições grandes como a CUF ou a Luz não oferecem serviços de igual qualidade na área da Psicologia**, por exemplo, ou de Psiquiatria? Sim, bem, qualidade eu volto a dizer que eu não questiono de maneira nenhuma a qualidade dos nossos colegas, eu acho que nós temos profissionais extraordinários. O que eu sinto sobre os **hospitais e porque é que não os sinto como concorrência direta**, em primeiro lugar porque uma pessoa que procura um serviço como o BELONG **nunca se vai sentir em casa, em contexto hospitalar**, e em segundo lugar porque, pelo melhor intencionado que as equipas sejam, **vão ter 20 cadeiras entre as suas ideias e as suas aprovações**, portanto, **eu acho que em termos de aprovação de projetos, orçamentos, viabilidade da execução de projetos que possam sair**, o facto de serem coordenados ou comandados por uma **cadeia de comando tão extensa**, tão grande e é uma máquina tão complexa, não tem este protagonismo que no Belong temos, que é: "tive esta ideia, levei um panfleto e amanhã arranca a Formação". **E, portanto, eu acho que o tamanho da estrutura pode muitas vezes ter uma influência na rapidez da concretização das coisas**. Muito bem. Além do tamanho das equipas, não é? **Num contexto hospitalar as pessoas são necessariamente mais dispersas, comunicam menos, têm menos espaços em comum para a convivência, para a discussão de ideias**, porque novamente estão inseridas numa estrutura que as transcende. E são estruturas também muito fechadas, no sentido em que todas as consultas existem métricas para funcionamento e todas as áreas têm que,

obrigatoriamente, gerar dinheiro. E, necessariamente, são menos bem remuneradas, a CUF deixa 40%.

Muito bem. Sobre novas parcerias, que parcerias estratégicas prevê que existam nos próximos anos e em que setores? Falámos um pouco sobre isto, portanto, escolas...

O que eu acho, nos próximos 2, 3 anos, a parceria mais estratégica que eu gostava de estabelecer era com **a câmara municipal de Oeiras**. Era assim a coisa mais ideal, provavelmente me abriria às portas, a lares, a escolas, a recursos para formações e para a execução dos nossos projetos que poderiam alavancar aqui um bocadinho todas as ideias a marinar e em curso, não é?

E na área das empresas, houve algum setor assim mais que lhe preocupa mais? Por exemplo, setores que têm dinâmicas muito grandes e são dos maiores geradores de pressão sobre os empregados, nomeadamente empresas ligadas ao setor financeiro em que existe muita pressão. Acha que isto seria um bom parceiro?

Eu acho que, infelizmente, essas **empresas ainda não se despertaram para a saúde mental, mantêm-se ali numa antecâmara**, não é? Que tem a ver com o **coaching**, com a **performance**, com o **bem-estar** e, portanto, ficam outra vez, **enquanto a sua preocupação com os seus trabalhadores continuar a servir os seus propósitos, que é "eu preciso dos meus trabalhadores mais felizes, que é para produzirem mais"**, está tudo invertido, não é? Quando houver uma preocupação real com o que é que cada um está a passar e com a forma como nós podemos promover a sua saúde mental, não para que eles produzam mais ou que faturem mais, talvez essas empresas deem um passo em frente, não é? E cá estaremos para ajudar naquilo que o Belong não só pensa.

Muito bem, vamos falar agora, já quase a terminar, sobre os riscos e mitigação desses riscos, ou seja, quais é que são os principais riscos que o Belong pode vir a ter na estratégia dos próximos anos, quais acha que são os principais riscos e como é que poderiam ser mitigados?

Nos próximos 3 anos o maior risco que eu vejo é o **risco do espaço físico do Belong**. O **risco que eu queria mitigar com urgência era o risco de que a qualquer momento algum dos nossos senhores, rescindam os contratos e que nós não tínhamos onde exercer as nossas funções**, portanto, eu diria que neste momento, aquilo que eu sinto, é que esse é o nosso maior risco, exatamente **a consciência de que crescemos muito rápido e que podemos perder o ADN**, é aquilo que nos faz nos próximos tempos, não queremos partir nem muito mais a equipa, nem partir já para a expansão para outros polos.

Há outro risco, mas este é um **risco** que eu sinto como o meu desde o primeiro dia que comecei a trabalhar e que acho que sentirei para todo o sempre, que é haver aqui, em algum momento, algum comentário público mais infeliz, alguma coisa que nos faça **perder a credibilidade**, sendo que a credibilidade que mais procuro e que eu acho que é o que garante a nossa sobrevivência é a **credibilidade entre pares**, e portanto, é um **risco que trabalho todos os dias para contornar a ter a certeza de que estamos a funcionar de acordo com o que a ordem dos psicólogos nos pede, o que a ordem dos médicos nos pede, de acordo com aquilo que a ERS vai determinando**, e portanto, daquilo que é a **investigação científica de ponta e dos últimos tempos**, e portanto, sempre atualizados, para não correremos o mínimo risco de, em algum momento, o Belong que neste momento é visto como uma das melhores respostas em saúde e saúde boa, começar a ser questionável. Portanto, isso tem implicado na minha parte um esforço muito grande para estar em todas as reuniões de equipa, mesmo aquelas que são sobre populações que eu não atendo, um esforço muito grande para fazer direção clínica a todos os colegas que vão precisando tomar decisões, um esforço muito grande de articulação com pacientes que nós intuímos que estejam descontentes, portanto, essa questão, essa clarificação para fora daquilo que nos move, mesmo quando erramos, tem sido assim importante, porque temos sempre este risco, não é? **Num momento somos vistos como a resposta e num outro momento se nasce a dúvida, podemos perder aqui o controle.**

Vou aqui atrás numa questão que é, por um lado, falamos aqui do espaço físico, mas pronto, isto é uma questão que tem muito a ver com o momento que estamos a viver, ou seja, existe uma crise muito grande no imobiliário, pode haver esta, de um momento para o outro, as rendas podem aumentar substancialmente e fazer com que o negócio deixe de ser rentável o suficiente para fazer face a todas as despesas, isso é, obviamente é uma questão, mas esta questão do espaço também é interessante, que é, por um lado, um dos objetivos é estabelecer a equipa nos próximos 3 anos, ou seja, que a equipa tenha o seu espaço, que crie raízes, que viva e beba deste ADN e que crie esta sua forma de estar, porque no fundo, em tão pouco tempo é, e quando tantas pessoas têm entrado, ela está a estabelecer-se exatamente agora, não é? Não foi o ano passado, nem há 10 anos, a equipa está a estabelecer-se agora. Quando me fala das necessidades que existem, que temos que preencher, que são, nomeadamente, as que estão ligadas à primeira infância, em que falamos de pediatria e de neuropediatria, para dar resposta a estas áreas é preciso espaço para elas, portanto, eu não posso colocar mais, eu não posso colocar mais pessoas...

Neste momento não temos estas respostas, só não temos a essa consulta desenvolvida. Nós temos essa consulta. Como é que se desenvolve essa consulta? Temos duas pediatras, temos uma pediatra de desenvolvimento e temos uma neuropediatra que está a preencher. Mas temos uma pediatra de desenvolvimento que está totalmente preenchida. Nós temos salas livres de manhã, portanto,

Então como é que se desenvolveria esta resposta? É através de marketing? É através de marketing e da aquisição de material, porque não podes continuar a vender o que fazes de desenvolvimento e não ter o ADOS (instrumento de Avaliação). Por exemplo, não podes continuar a dizer que vais fazer avaliação de adultos e não ter a Vice, por exemplo. Neste momento tem a ver com esse tipo de investimento, que não é um investimento de salas.

Então, adquirindo estes materiais e promovendo e divulgando, iríamos aumentar a consulta nesta área e poderia ser a mais possível resposta.

Esta é a última pergunta que tem a ver com as métricas, com os indicadores de sucesso. Como é que podemos medir o sucesso em termos de indicadores nos próximos anos? Ou seja, para poder medir o sucesso daqui a 3 anos, e daqui a 3 anos implementando aqui esta estratégia, com um plano de ação e devidamente apresentado, o que é que seria para si indicadores de sucesso? Consulta cheia?

Claro que do ponto de vista objetivo e visível, um indicador de sucesso é que as salas disponíveis estejam ocupadas e a faturar desde a abertura até ao fecho. Mas eu falaria de dois ou **três outros medidores de sucesso**. A primeira seria que os **casos nos continuem a chegar sem ser por via da nossa própria publicidade**, o que tem sido até agora. **Os casos continuam a chegar-nos referenciados pelos grandes hospitais, por outros colegas e por pessoas que já passaram por nós**. Isto para mim é uma medida de sucesso. Outra medida de sucesso seria o **número de parceiros que se juntam, que contam com o Belong para promover saúde mental** junto aos seus contextos, sejam **privados ou sejam públicos**. Uma terceira medida de sucesso para os próximos três anos seria que o **julho e o agosto não representassem apertos financeiros para o Belong** e que o dinheiro que conseguimos fazer através das parcerias de setembro a junho garantam o assumir dos custos fixos, uma vez que de julho a setembro não temos pagamentos praticamente variáveis, porque a maior parte dos médicos não dá consultas, mas mantemos os custos fixos do espaço, mantemos os custos fixos das pessoas que temos contratadas, mantemos os custos fixos das despesas associadas.

E, portanto, uma medida de sucesso de que estamos a progredir bem é que à medida que o tempo passa, **esses meses do ano não constituam para nós mínima preocupação em que podemos fechar o Belong durante 15 dias**, em que podemos todos ir de férias e que todos os médicos vão de férias, que existe fluxo de caixa para pagar a toda a estrutura que lá está. E, já agora, **fechar uma primeira parceria pública**.

Por exemplo o quê?

A Câmara de Oeiras. Muito bem.

Muito obrigado pela sua presença, pela sua disponibilidade.

ANEXO C - Entrevista 2 – Guião de Entrevista

Ricardo Encarnação, Pedopsiquiatra, Diretor Médico da Farmacêutica Roche

Introdução.

Breve Explicação do Tema Central da Tese.

Introdução ao Entrevistado e os temas que já abordou em comunicações: Futuro da Saúde Mental.

Inovação e Tendências - Abordagem Terapêutica:

A Prática Clínica, sobretudo em Psicologia Clínica está assente, ainda, numa base muito tradicional. Como vê a evolução dos processos terapêuticos, em saúde mental, no futuro?

- Atualmente, quais são para si, as tendências e inovações mais importantes? Como é que estas tendências podem moldar o futuro do tratamento de tratamentos em saúde mental?

- Como podem as Novas Tecnologias -E-health, como a IA, por exemplo, serem integradas de forma eficaz no tratamento de Patologias?

Fatores Sociais e Ambientais:

- Quais são os desafios específicos que a saúde mental enfrentará com o envelhecimento da população em muitos países?

(Intro- Serviços de Saúde Mental – Falta de Resposta no SNS)

- Como podem os Serviços de Saúde Mental tornar-se acessíveis, no futuro, a qualquer pessoa independentemente da sua condição Social.

Desafios e Prevenção:

- Que tipo de soluções poderão ser implementadas na prevenção de doenças mentais e como é que as Novas Tecnologias poderão ser utilizadas neste objetivo?

Sobre o Belong

Conhecendo a realidade do Instituto Belong e do crescimento contínuo destes anos, quais são para si, as prioridades que deveriam existir para os próximos anos:

- Implementação de Novas Tecnologias? Quais?

- Foco num determinado segmento?

- Novos projetos?

E como acredita que o Belong poderá ser uma referência a nível nacional e a melhor resposta em PT em saúde Mental?

ANEXO D – Transcrição Entrevista 2

Ora, muito bom dia, Dr. Ricardo, Pedopsiquiatra, Diretor Médico da Farmacêutica: Roche e Pedopsiquiatra no Instituto Belong, muito bem-vindo.

Vou começar por falar sobre a parte da inovação, as tendências em saúde mental e começo com uma pergunta vasta, mas vamos tentar encontrar aqui uma forma de resumir as coisas e não nos afastarmos muito aqui do nosso objetivo.

A prática clínica, sobretudo em Psicologia Clínica, está sendo, numa base, ainda muito tradicional. Como é que o doutor Ricardo vê a evolução dos processos terapêuticos em saúde Mental no futuro? Ou seja, integrando as novas tecnologias e já com esta introdução que fizemos, uma vez que é tão difícil sair de uma abordagem que está sendo numa prática clínica tradicional, entre principais, como falaste, ter só essa especialidade, como é que o doutor Ricardo vê que estas novas tecnologias e estas novas ferramentas podem ser integradas no processo terapêutico e ter sucesso?

Primeiro, acho que o primeiro ponto é tirar logo o elefante da sala, que é que **nenhuma tecnologia nesta área vai substituir os profissionais de saúde. Vários estudos foram feitos, várias publicações, que mostram que quanto mais subjetiva é a área de intervenção e a área de saúde mental é das mais subjetivas que nós temos, mais difícil é a tecnologia substituir os profissionais.** Portanto, estamos a falar de uma situação em que a tecnologia tem um papel, na minha opinião, terá um **papel crítico como auxiliar dos profissionais de saúde mental** e dos **doentes** e dos **cuidadores, das famílias**, para trazer aquilo que até hoje tem sido particularmente difícil, que é **consistência, detecção de alguns padrões que nos passam despercebidos a nós e acima de tudo um ganho de eficiência.** Portanto, acho que este é o ponto inicial. Eu acho que o outro ponto, se calhar, é que **é um erro**, muitas vezes, nós olharmos para a tecnologia de uma perspetiva que é **"que tecnologia que eu posso introduzir numa determinada área só por introduzir tecnologia?"** E, portanto, eu acho que a conversa tem de começar, tal como qualquer outra tática ou técnica, tem de começar **"qual é o problema que eu tenho para resolver?"** E depois, então, perceber se existe ou não alguma solução tecnológica que nos ajude a resolver esse problema. Se eu pensar na prática clínica de saúde mental, acho que é indiferente aqui neste caso de ser crianças, adolescentes ou mesmo adultos, acho que há várias situações que são desafiantes no dia a dia. Uma é a questão de escala, ou seja, **nós temos poucos profissionais de saúde para o desafio que é preciso vencer.** Há imensas pessoas a precisarem de apoio na área da saúde mental, a saúde mental não há a ser vista como uma **situação de doença** e nós temos de

trabalhar cada vez mais na perspetiva da saúde e da promoção da saúde, da **prevenção da doença, mas não necessariamente só intervir quando a doença está estabelecida**. Importante, para a questão de escala, estamos a falar de várias vertentes, certamente, mas algumas são particularmente importantes. Por um lado, o aumento da literacia em saúde no contexto da saúde mental, ou seja, que toda a **população esteja mais informada sobre o que é saúde mental, sobre como é que ele pode promover, que sinais de alerta**, e portanto, disto estamos a falar de **promoção da saúde**, tanto o **aumento da literacia, diminuição do estigma associado à saúde mental**, e aí a tecnologia pode ter um papel, porque na realidade, todos nós hoje em dia, **a maior parte da informação que consumimos é nos providenciada através de dispositivos tecnológicos**, portanto, seja **as redes sociais**, seja um conjunto de outros parâmetros. Depois, temos um outro ponto a seguir, que é, por exemplo, a **questão do rastreio e da identificação de sinais de risco para problemas de saúde mental**, e já existem vários trabalhos e alguma tecnologia desenvolvida que consegue, por exemplo, **detectar risco de suicídio só pelos posts que as pessoas colocam nas redes sociais**, e portanto, alguns estudos mostram até que **é possível, com bastante rigor, identificar o risco agressivo de suicídio a 15 dias, com aquilo que as pessoas estão a escrever hoje, num post, nas redes sociais**, e portanto, isso significa que, se nós pensarmos, acelerarmos o relógio e o calendário, e pensarmos daqui a 5 ou 10 anos, muito provavelmente, nós podemos ter os nossos dispositivos móveis e as nossas redes sociais a dizerem-nos "se calhar há aqui alguma coisa que pode não estar a correr tão bem, porque não procurares ajuda, porque não contactares estes serviços", e esse é um primeiro ponto. **Temos também já disponíveis, não em Portugal, mas em outros pontos do mundo, temos disponíveis aplicações e sistemas digitais, de saúde digital, que interagem connosco, tipo um chatbot desenvolvido e assente em inteligência artificial, que permite não só fazer essa avaliação de potenciais sintomas e potencial risco**, mas, acima de tudo, permite iniciar logo e dar algum tipo de suporte, assente, por exemplo, em terapia cognitivo-comportamental, **não substituindo completamente o terapeuta**, mas permitindo que, para aquelas situações que todos nós enfrentamos no nosso dia a dia, e que nos deitam abaixo, e que nos fazem passar semanas mais difíceis, ainda que sem um diagnóstico, mas esses algoritmos permitem estabelecer um tipo de suporte imediato, que já está demonstrado que tem um benefício significativo. E depois, não passo a seguir, a identificação, voltando à questão dos sinais de risco, nestes algoritmos, a identificação de qual é o ponto em que deixa de ser suficiente o algoritmo e o apoio digital, e **é preciso complementar com um terapeuta**. E essa complementação, no mesmo ar, ou essa complementaridade, não é uma substituição, ou seja, **não é também abandonar o digital e passar só ao terapeuta**, será

certamente o terapeuta ter essas ferramentas ao seu dispor, porque na realidade, o que nós sabemos é, na melhor das hipóteses, eu vejo um doente a cada semana, na maior parte das vezes vejo de 15 em 15 dias, ou uma vez por mês, e durante o período de tempo em que ele não está na consulta, em que eu não o estou a ver, é que a vida acontece. E, portanto, se eu tiver uma forma de monitorizar os dados, se tiver um dashboard em que vê os sinais de risco, os indicadores todos... É que as pessoas têm o smartwatch e vão percebendo como é a **frequência cardíaca e se está a associar a algum fator indutor de stress** ou não, em que podem todos os dias ir respondendo a perguntas, a dizer como é que eu me sinto, sinto-me melhor, sinto-me pior...

Quantas vezes por hoje? Por exemplo, quantas vezes por dia...

Ou o contrário, até, aparecer uma mensagem no telefone a dizer "porque não sorrir agora?" Ou seja, eu acho que há um conjunto de coisas que certamente vão aparecer por aí e que vão mudar a prática. Numa perspectiva de gabinete consulta, o que é que eu acho que vai acontecer e acho que é mesmo muito importante?

A saúde mental é uma área muito subjetiva, é uma área que ainda tem uma margem para progressão, no que diz respeito ao conhecimento científico, muito grande.

Nós ainda não conhecemos... Estamos muito **longe de ter o conhecimento sobre o cérebro e sobre os processos mentais**, como temos de outras áreas na saúde. E o que eu espero que vá acontecer muito em breve, e quando eu digo muito em breve, será muito **provavelmente, certamente nos próximos 10 anos**, mas quem sabe nos próximos 5, é **quanto mais rigor eu tiver nos meus registos clínicos, quanto mais informação eu lá colocar, mais provável é, quando eu receber um doente na consulta e num determinado momento do acompanhamento, o sistema ajudar-me a acompanhar o doente. São sistemas de suporte à decisão clínica e que me vão dizer "provavelmente este doente poderá ter um risco agressivo de ter uma perturbação depressiva ou de ter uma depressão de ansiedade"**.

A grande maioria dos terapeutas, as notas que tira são escritas à mão e colocadas num cacifo. Esta parte de recolha de informação, de analisados, é uma coisa que praticamente não acontece. A grande maioria dos psicólogos tem uma forma ainda muito tradicional porque foi isto que aprenderam na universidade. Existem muitas áreas em que se fala de *big data* e de controle de performance e que são áreas mais evoluídas na parte informática e tudo está digitalizado. Eu conheço, por exemplo, pessoas que saíram agora da faculdade e o que aprenderam foi que têm de saber exatamente onde é que estão a guardar os

processos e que os têm a guardar durante 10 anos porque se pode perder a informação e eles têm de guardar lá. Portanto, a preocupação ainda está sendo numa base tradicional e ainda não foi feito este *shift* para a transformação. Portanto, pode ser algo que, pelo que o professor está a dizer, a mudança vai acontecer, não vai substituir os profissionais de saúde, mas eles poderão utilizar estas ferramentas para melhorar a sua performance e para atingir sucesso nos seus processos terapêuticos.

O Dr. Ricardo falou-me sobre os *chatbots*, sobre o uso de uma aplicação que interage connosco, com os nossos dispositivos móveis, através dessas plataformas. Podemos colocar aqui mais uma ou duas tendências de inovação que podem ser importantes, que se calhar não sejam só relacionadas com o tipo de suporte que eu tenho, mas com intervenção específica em alguma área específica da saúde mental, por exemplo, uma patologia.

Só um comentário rápido em relação ao que se estava a falar da inserção dos dados e da digitalização da prática. Eu acho que só dois comentários.

Um, **a tecnologia não vai substituir nenhum profissional de saúde, mas os profissionais de saúde que usarem tecnologia e que a adotarem vão substituir os que não usarem.** Isto é claro em todas as áreas. O problema do registo dos dados é um problema não só na saúde mental, percebo e concordo que na saúde mental provavelmente é maior, mas aqui há um ponto muito importante que é a questão da literacia digital. E quando nós falamos de literacia digital, e estávamos a falar exatamente sobre isso, não é de todo um problema só dos doentes e da população, é um problema dos profissionais de saúde. E, portanto, sim, **as faculdades têm de evoluir**, sim, todos nós temos de fazer esse processo, e não quer dizer que uma coisa tenha de substituir a outra, mas a tecnologia também nos pode ajudar a fazer registos melhores.

Saltando agora para a pergunta de outros tipos de tecnologia, eu acho que há vários exemplos, inclusive, se calhar a área assim, com maior impacto potencial depois de quando fizer terapêutico, para aquilo que se chamam os *Digiceuticals*, ou as digital therapies, ou ainda *as prescription digital therapies*, que são ferramentas digitais, sejam elas apps ou outros tipos de soluções, que **têm que ser prescritas por um profissional de saúde, porque têm critérios para utilização e estão demonstradas com ensaios clínicos a sua eficácia.** E aí, grosso modo, eu diria que há, se calhar, assim, essencialmente dois tipos:

Um, aquelas aplicações que qualquer um de nós pode usar no seu telefone, no iPad ou no computador, e que é o tipo de interação que estabelecem connosco, ou que nós estabelecemos com elas, estão demonstradas que tratam, ou tratam na perspectiva de

diminuir sintomas, diminuir impacto, ou mesmo curar determinadas situações. E há vários exemplos, desde para jogos para o défice de atenção e para a hiperatividade, desde aplicações que interagem com o utilizador e que está demonstrada uma eficácia equivalente ou superior a um terapeuta semanal na recuperação de após-tratamentos para perturbações aditivas e, portanto, esses são exemplos. Nos Estados Unidos estão várias soluções dessas aprovadas e na Alemanha também.

Depois há um outro tipo, que é com a utilização de outros dispositivos, por exemplo, a **realidade virtual e a realidade aumentada**, e que há já vários exemplos também aprovados como **terapêuticas digitais, particularmente para perturbações de ansiedade, perturbações de fobias específicas, perturbações de pânico, em que o facto de nós utilizarmos uns óculos de realidade virtual, somos colocados em situações de exposição e temos depois o nosso terapeuta ao lado ou à distância a conseguir ajudar-nos a encontrar ferramentas para lidar com essas situações na vida real**. Tudo isso adquire ainda uma componente mais interessante quando nós associamos, por exemplo, essas experiências de exposição a uma monitorização, por exemplo, com o *wearable devices* e eu, em simultâneo, estou a perceber como é que a frequência cardíaca do doente evoluiu, como é que a sudorese, por exemplo, evoluiu e, a partir desse momento, eu consigo ajudar o doente a ter mais consciência também dos sinais do seu corpo e de que forma é que pode gerir e controlar isto. E, portanto, esses são exemplos de como a tecnologia vai e já está hoje, uma vez mais, não em Portugal ainda de uma forma sistemática, mas em outros países, já está a ser usada como terapêutica adjuvante àquilo que um terapeuta pode fazer dentro do gabinete.

É interessante esta perspectiva de que os profissionais de saúde que conseguirem fazer esta transformação digital vão, eventualmente, substituir aqueles que mantiverem a sua prática tradicional e é interessante isso e ver, por exemplo, que a grande maioria dos congressos que existem nesta área não se fala sobre este tema, fala-se sobre a abordagem, fala-se sobre novos tipos de terapia, mas não se fala desta iliteracia digital que existe e que é claríssima. Segundo uma Psicóloga que foi entrevistada recentemente: o próprio paciente também está a mudar e estamos a falar de pacientes, de crianças. A psicóloga referiu, também, que toda a vida, os exercícios que fazia implicavam escrever, eram exercícios de aprendizagem, sempre foram os tradicionais, usando lápis ou caneta ou tintas, mas de repente existe uma resistência enorme a isto, eles preferem muito mais ter uma interação através de um dispositivo digital. Quais os desafios e resposta que poderemos ter, em Saúde Mental, no futuro?

Acho que aí também é mais um exemplo de como a população está a mudar e se torna também exigente e disponível e se calhar até intransigente em relação à forma como exige-se e tem todo direito para fazer, exige-se a tratada. Eu acho que o facto da população estar a envelhecer e vai nos trazer grandes desafios em vários níveis e é o momento todo de privilégio de podermos viver todos mais tempo e termos as pessoas de quem gostamos ao nosso lado mais tempo. **O primeiro desafio é nós vamos ter outros problemas de saúde para enfrentar**, sejam eles de saúde mental ou não. No caso da saúde mental, já o que nós sabemos hoje em dia é **problemas associados à deterioração cognitiva, problemas associados ao isolamento, às pessoas trabalharem cada vez até mais tarde também** e, portanto, todos os contextos das redes de apoio sociais estão distorcidos em relação àquilo que acontecia há uns anos. Isso vai obviamente implicar uma alteração da sociedade para que essas pessoas possam ter apoio, possam conseguir ter uma vida também de qualidade e manter essa qualidade de vida.

Existem vários tipos de isolamento, mas quando mais pensamos na população mais envelhecida, mais **nós percebemos que as nossas sociedades atualmente não estão preparadas para esse envelhecimento populacional**. E, portanto, aí que tipo de situações é que podem acontecer? Para o primeiro exemplo relacionado com a **deterioração cognitiva ou com o envelhecimento cerebral como um todo**, nós sabemos que **a tecnologia hoje já ajuda de várias formas**. Ajuda por um lado com **treino cognitivo, com detecção dessa deterioração cognitiva**, tal como com outras patologias, ou seja, é mais viável hoje com a adoção de tecnologia as **pessoas poderem estar em sua casa ou nos seus sítios e poderem estar a ser estimuladas e podemos perceber se o padrão da deterioração cognitiva se está acelerado ou se está estável**. Depois temos uma outra dimensão em que a tecnologia é absolutamente crítica e que já está a ser usada em Portugal e em outros países, que é o apoio ao dia a dia, ou seja, toda a tecnologia de detecção de queda, de consultas à distância, monitorização remota de doentes, identificação de onde é que as pessoas estão, por exemplo, dos casos de pessoas com demência e que deambulam e se perdem e é possível ao familiar que perceba se ela saiu de um determinado raio da sua casa. Portanto, tudo isto são avanços tecnológicos que já estão a ser utilizados e com grande impacto.

E depois, tal como com qualquer outra pessoa, independentemente da idade, a possibilidade de nós fazermos intervenções à distância foi uma das coisas que a Covid veio acelerar. Portanto, fazendo aponto com o que falávamos há pouco, todos nós, enquanto pessoas, ficamos mais exigentes a partir da Covid, **porque na realidade a Covid foi o maior**

acelerador da transformação digital em todo o mundo. Muitos psicólogos, psiquiatras, independentemente e inclusive, obviamente, de outras especialidades, **mas nesta área da saúde mental, muitos psicólogos e psiquiatras diriam, antes da Covid, que não faria qualquer sentido e que seriam absolutamente contra as intervenções à distância através de uma plataforma qualquer.** E na realidade, atualmente, não só nós percebemos que há doentes que **beneficiam mais dessa intervenção do que de uma intervenção presencial, porque se sentem mais à vontade através desses canais, como conseguimos chegar a muito mais pessoas.** E, portanto, se eu pensar na população envelhecida, eu consigo, no meu sítio, no meu gabinete, no meu hospital, eu consigo, num dia, percorrer e apoiar pessoas que estão, seja em que ponto for do país, sem ter de me deslocar e consigo ser muito mais eficiente e chegar a muitas mais pessoas.

E é interessante, até porque estamos a falar de uma profissão que ainda não existe, que é, eu não preciso ser médico, mas ter formação e saber quais são os indicadores, conseguir trabalhar os dados e conseguir providenciar a um médico a informação já atualizada e trabalhada do que é o estado que os pacientes têm.

Sim, sem dúvida. Até sabem que eram as oportunidades. Sem dúvida. Aliás, eu acho que cada vez mais as profissões que nós temos hoje, algumas delas desaparecerão ou então serão profundamente alteradas. Aparecerão muitas outras, sem dúvida.

Eu acho que é importante falar aqui deste segundo ponto que tem a ver com os fatores também social e não só ambiental, porque toda a transformação digital que nós estamos a falar, é impossível isto não se traduzir num fator ambiental que é, se eu conseguir fazer determinados processos terapêuticos ou monitorizações à distância, eu não vou estar a criar deslocamentos, não vou estar a libertar gases para o ambiente porque não estou a deslocar no carro ou no meio de transporte. Até nesse aspecto vamos ter esse benefício. Eu acho que tudo isto afunila aqui numa questão que tem a ver com a acessibilidade, que é uma das grandes missões do Belong, que é tornar os seus serviços de saúde acessíveis a qualquer pessoa e acho que este ponto é importante aqui. Uma vez que existe a falta de profissionais, o nosso sistema nacional de saúde não tem resposta suficiente para aquilo que existe, nós temos dezenas e centenas de casos de pessoas que precisam de ser seguidas, se calhar até duas vezes por semana, mas por mais de 15 minutos não conseguem ter acesso a isto nos serviços públicos e, portanto, recorrem a serviços privados, mas os serviços privados são caros.

O facto de integrarmos estas novas tecnologias, isto pode vir a diminuir o custo dos tratamentos.

A transformação digital na saúde só vai funcionar se tornar o sistema de saúde mais sustentável, porque não é viável toda a tecnologia aumentar os custos, e, portanto, esta tecnologia tem que permitir tornar o sistema mais sustentável. E essa sustentabilidade poderá vir e virá certamente a vários anos, por exemplo, se eu tenho um determinado trabalho e tenho de me ausentar do trabalho todas as semanas, no mesmo horário, para poder vir fazer uma consulta, o que acontece é que, inevitavelmente, eu vou pedir para que essa consulta seja em horário pós-laboral, nós sabemos que os horários pós-laborais são os primeiros a serem ocupados. Mas se me disserem que eu tenho uma hora livre às 10 da manhã, eu não posso sair do meu local de trabalho e perder uma manhã de trabalho para vir a uma consulta. Portanto, **a digitalização pode permitir que algumas das consultas, por exemplo, possam ser feitas de uma forma remota e isso, provavelmente, eu consigo flexibilizar mais, porque em vez de perder uma manhã, posso perder apenas uma hora do meu tempo e consigo ter um impacto positivo não só na minha economia, na economia da empresa para a qual trabalho e depois tudo o resto que estávamos a falar há pouco.**

Há uma mudança muito mais profunda que tem que existir aqui, que é uma mudança do contexto regulamentar, do contexto da própria... **de que forma é que o Estado e o setor público de saúde vão também abranger e adotar estas tecnologias para garantir que elas chegam a toda a gente, porque senão temos um problema que é a tecnologia em vez de permitir facilitar o acesso a todos, cria um gap maior entre quem pode e quem não pode ter acesso.** Portanto, se as pessoas que tiverem acesso à tecnologia nestas áreas forem aquelas que têm seguro de saúde ou que podem pagar uma consulta no privado, então o gap vai aumentar muito mais e o potencial da tecnologia, na minha perspectiva, é para permitir diminuir as assimetrias e a heterogeneidade social no acesso aos cuidados de saúde. **Portanto, para isso tem de ser adotada, obviamente, pelo serviço público de uma forma que possa regular o acesso.** O que eu quero dizer com isto? Se calhar, dando um exemplo que não é da saúde mental. Nós sabemos que um doente, **por exemplo, hipertenso tem uma expectativa ou existe a expectativa de que um doente hipertenso seja visto pelo menos duas vezes por seu médico de família. Na realidade, poderá haver doentes hipertensos que não precisam de ir ao médico de família duas vezes por ano, enquanto haverá outros que precisam de ir cinco ou seis vezes.** A única forma de nós conseguirmos quebrar, isto é, para termos uma utilização sustentável dos recursos, é na realidade haver uma **monitorização remota destes doentes e haver uma forma de sinalizar**

"olhe, este doente pode esperar mais dois meses ou mais três e este doente tem que ir mais cedo". No contexto da saúde mental não é muito diferente. Ou seja, nós podemos, particularmente nas situações não agudas, quando temos doentes que estão em acompanhamento algum tempo e que nós temos alguma resistência, ou eles têm alguma resistência até, alterarem-se as consultas. De facto, a tecnologia pode ajudar aí e no contexto populacional pode ajudar ainda mais, como falávamos no início, para rastreio, para suporte psicossocial às vezes ou psico educacional à distância, sem que seja necessária uma deslocação, uma hora do tempo de um terapeuta e tudo isso. **Portanto, eu acho que isso pode ajudar. Pode ajudar também de uma outra forma já agora, que é dar ferramentas que são mais específicas da saúde mental a técnicos de saúde de outras áreas. Ou seja, se eu sou um técnico de saúde, não da área da saúde mental necessariamente, mas se tiver uma formação básica e se depois tiver uma ferramenta que me ajuda a poder entrevistar e acompanhar os doentes ou as pessoas,** a população que está dentro de uma área, qualquer influência que eu tenha, eu consigo ter um maior poder para identificar que pessoas precisam verdadeiramente de ajuda e quais aquelas que eventualmente estão a passar por uma fase mais difícil, mas não prestando uma ajuda diferenciada. Então, eu acho que tudo isso pode ser um fator interessante.

Um exemplo mostra quão importante é a existência de registos de saúde eletrónicos robustos, bem feitos e rigorosos. E esse é um desafio gigante que nós temos em Portugal e em muitos países do mundo. Temos um bom exemplo em Portugal, apesar de tudo, que é a região autónoma da Madeira. **a tecnologia não vai substituir nenhum profissional de saúde, mas os profissionais de saúde que usarem tecnologia e que a adotarem vão substituir os que não usarem.** e, portanto, qualquer profissional do sistema de saúde público na Madeira, seja nos cuidados de saúde primários, seja nos cuidados hospitalares ou nos cuidados continuados, consegue acelerar a informação toda sobre os doentes. **Estão a discutir agora a possibilidade de expandir para o privado também, mas em Portugal continental a situação não é a mesma.** É fundamental haver software de registo eletrónico de saúde certificado. Claro que a questão da segurança dos dados é muito importante, mas nós temos que, uma vez tendo o software validado, temos que confiar nessas soluções e, portanto, temos que a usar de uma forma responsável, mas temos que fazer registos melhores, também.

Uma vez que o Ricardo conhece a realidade do Belong e do crescimento contínuo que tem tido nestes anos. Quais são, por si, as prioridades que deveriam existir no Belong nos

próximos anos, deverá existir uma implementação de novas tecnologias e quais? Se deveria existir o foco num determinado segmento de população?

Primeiro, qualquer empresa, em qualquer área, e em particular nesta que tenha um crescimento rápido, eu acho que a principal preocupação e prioridade, na minha opinião, tem de ser a qualidade, **porque é muito fácil crescer rapidamente e perder a qualidade, é muito difícil crescer rapidamente e garantir a qualidade sustentável, sistemática, isso é muito difícil.** Falo da qualidade dos espaços, qualidade dos técnicos, qualidade do atendimento administrativo, qualidade da resposta ao email, do atendimento ao telefone, ou seja, das casas de banho, desde o mais complexo ao mais banal, não perder a qualidade. Porque isso é das primeiras coisas que, enquanto utilizador, nós reparamos, que é estas coisas, “isto cresceu muito e perdeu tudo o que era”. Então, esse é o primeiro ponto. O segundo é, na minha opinião, **a estabilidade.** Eu acho que é fundamental, independentemente da taxa de crescimento de uma empresa, de uma clínica, **garantir que há uma estabilidade a vários níveis,** a qualidade já falamos, os prestadores de cuidados, **que não há uma rotatividade muito grande, que as pessoas sabem onde é que vão ter, qual é o gabinete, estas coisas todas.** Portanto, acho que estas são um bocadinho mais filosóficas, mas acho que são as mais importantes. Depois, eu acho que, um dos desafios, eu acho que, para mim, o que me parece mais importante, antes de pensar em como é que chegamos ainda a mais pessoas, **é como é que nós tratamos as questões da melhor forma possível e lhes damos a melhor experiência possível.** E isso passa, se quisermos sempre pensar no contexto da tecnologia, passa por se calhar, começar por **ouvi-las e perguntar quais são os "pain points" delas. Na relação que têm com o Belong, o que é que elas acham que, cada vez que acontece, diminui um bocado a qualidade da experiência.** E isso podem ser coisas, lá está, uma vez mais, tão básicas quanto o telefone, o e-mail, como, por exemplo, **outras coisas de alterações das consultas, ou o tempo de espera, ou a mudança de... quer dizer, eu acho que isso é uma coisa importante que é começar por ouvir.** Em algumas dessas dores das pessoas, eu acredito que a **tecnologia possa ajudar.** Ou seja, se eu quero, e nós temos esse exemplo noutras áreas da saúde, ou seja, todos nós que utilizamos, por exemplo, um hospital privado, **temos uma aplicação do hospital privado que nos permite gerir um conjunto de coisas.** Quando vamos ao centro de saúde ou ao hospital público, não temos. E nós percebemos a diferença. Ou seja, se eu quiser mudar o agendamento de consulta que eu tenho num hospital privado e quiser ver quantas consultas é que eu já tive, eu tenho isso tudo num sítio e é muito fácil. Quando eu quero fazer o mesmo numa consulta no centro de saúde ou num hospital público, eu sei que tenho

de passar duas horas ou três horas ao telefone e com sorte tenho que lá ir porque provavelmente ninguém atende porque estão todos a fazer outras coisas. Portanto, eu acho que isso é obviamente espaço para avanços tecnológicos e para a tecnologia nos ajudar. Também para ajudar os profissionais que estão cá a trabalhar. Porque na realidade, se as pessoas não atendem o telefone, por exemplo, é porque estão a fazer outras coisas que são prioritárias ou que não conseguem deixar de fazer. Portanto, eu acho que tudo isso que tem a ver com a **experiência do doente ou a experiência do utilizador e do profissional que trabalha no Belong**, eu acho que a tecnologia pode ajudar e passa por um levantamento de necessidades *a priori*, na minha opinião. Depois, numa perspectiva de irmos, chegarmos mais longe a outras pessoas, eu acho que há várias coisas que se podem pensar. Eu acho que uma é **dentro da nossa área de influência o que é que pode ser feito e, portanto, aqui à volta, de que forma é que nós podemos trabalhar em áreas como o envelhecimento**, em áreas como a **capacitação de famílias para lidar com os problemas normais do dia a dia**, de forma que nós podemos **trabalhar com escolas para garantir que o tópico da saúde mental, do bullying, da utilização de ecrãs**, é algo que é, por exemplo, **da violência no namoro**, são coisas que nós podemos trabalhar e podemos ajudar a comunidade em que estamos inseridos a melhorar. E depois, o que nós quisermos pensar ainda de outra forma é por que assim gerirmos a intervenção do Belong àquilo que acontece em Algés, Miraflores, Lisboa ou Oeiras. Na realidade, nós sabemos que há **zonas do país que estão absolutamente carenciadas de suporte de saúde mental**, sabemos que **há zonas do globo que falam português que têm exatamente o mesmo desafio** e a tecnologia aí pode ajudar imenso. Ou seja, não há qualquer motivo para que um Belong, ou outra clínica qualquer, ou outra instituição qualquer que tenha profissionais de competência disponíveis para isso, não possa estabelecer um acordo com a Câmara Municipal, uma junta de freguesia, ou um hospital do interior de Trás-os-Montes, ou da Serra do Algarve, ou de Angola, São Tomé, ou Cabo Verde, para assegurar que uma **determinada comunidade tem apoio pelos nossos profissionais num determinado período de tempo, obviamente através, maioritariamente, de canais digitais**, mas isso está já a ser feito em muitos outros sítios e, portanto, eu acho que a **barreira geográfica hoje em dia tem menos peso do que tinha há alguns anos**.

Se pudéssemos escolher uma ou duas tecnologias para a nossa intervenção clínica, quais é que seriam as, se calhar, as mais prioritárias?

Eu acho que aquela que é mais, da minha perspetiva, que provavelmente seria mais fácil de implementar com resultados mais rápidos e com maior impacto seria

provavelmente **a realidade virtual e a realidade aumentada para as perturbações do espectro das perturbações de ansiedade, ou seja, perturbações de fobias específicas, perturbações de pânico**, eu acho que da **evidência científica que existe e das soluções já disponíveis no mercado**, eu acho que essa **é uma das áreas em que, quer do ponto de vista clínico, quer do ponto de vista de diferenciação, parece que poderia ter mais impacto**. Com um ponto que eu acho que ainda não foi muito explorado, que é, já existem há anos, existem na internet de forma gratuita o download, por exemplo, de uma folha A4, de como é que nós construímos uma caixa, é o molde basicamente, para uma caixa em cartão ou em cartolina, onde o nosso telefone encaixa para fazer de óculos de realidade virtual, para simular um pouco isso, o que significa que nós podemos inclusive ter essa intervenção num contexto clínico no gabinete, mas podemos também disponibilizar depois ou explorar de que forma é que isso pode ser disponibilizado para que em determinados contextos **fora do gabinete a intervenção possa continuar e a pessoa possa**, por exemplo, **fazer esse tipo de intervenção**, ou até, num sentido contrário, **estratégias para relaxamento, para mindfulness** e que possa usar essas ferramentas digitais para ter uma experiência um pouco mais completa.

Agradeço a sua disponibilidade.

Foi um gosto.

DIREITOS FUNDAMENTAIS DAS CRIANÇAS PELOS OLHOS DO BELONG



Instituto de Desenvolvimento e Saúde

- 1 A criança tem direito a ter uma família.
- 2 A criança tem direito a brincar.
- 3 A criança tem direito a ter um colo.
- 4 A criança tem direito a ser acarinhada.
- 5 A criança tem direito a ser respeitada.
- 6 A criança tem direito a dizer não.
- 7 A criança tem direito a ser protegida.
- 8 A criança tem o direito a sentir-se integrada.
- 9 A criança tem direito a ver os seus esforços reconhecidos.
- 10 A criança tem o direito a aprender ao seu ritmo.
- 11 A criança tem direito à sua opinião.
- 12 A criança tem direito a mudar de opinião.
- 13 A criança tem o direito a sentir e expressar todas as suas emoções.
- 14 A criança tem direito a sentir tristeza, zanga e frustração.
- 15 A criança tem direito a não corresponder às expectativas.
- 16 A criança tem o direito de se comunicar bem.
- 17 A criança tem direito a ser ouvida.
- 18 A criança tem direito a ser compreendida.
- 19 A criança tem o direito de adquirir todos os sons do português europeu.
- 20 A criança tem o direito a uma alimentação completa, variada e equilibrada.
- 21 A criança tem direito a dormir bem.
- 22 A criança tem direito ao contacto com a natureza.
- 23 A criança tem direito a escolher quem quer ser.
- 24 A criança tem direito a ter profissionais que cuidem da sua saúde física e mental.
- 25 A criança tem direito a fazer parte de um ninho.



Fonte: Elaboração própria