



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Campus de São José dos Campos
Instituto de Ciência e Tecnologia

LUÍS EDUARDO FERREIRA BIANCHI

**A TENDÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
NA SAÚDE: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas**

2023

LUÍS EDUARDO FERREIRA BIANCHI

**A TENDÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
NA SAÚDE: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas**

Dissertação apresentada ao Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista - Unesp, Campus de São José dos Campos, como parte dos requisitos para obtenção do título de MESTRE, pelo Programa de Pós-Graduação em CIÊNCIA E TECNOLOGIA APLICADA À ODONTOLOGIA.

Área: Inovação tecnológica multidisciplinar com ênfase em Odontologia. Linha de pesquisa: Inovação tecnológica.

Orientadora: Profa. Assoc. Ana Paula Martins Gomes

São José dos Campos

2023

Instituto de Ciência e Tecnologia [internet]. Normalização de tese e dissertação [acesso em 2024]. Disponível em <http://www.ict.unesp.br/biblioteca/normalizacao>

Apresentação gráfica e normalização de acordo com as normas estabelecidas pelo Serviço de Normalização de Documentos da Seção Técnica de Referência e Atendimento ao Usuário e Documentação (STRAUD).

Bianchi, Luís Eduardo Ferreira

A tendência da utilização de modelos de excelência em gestão na saúde: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas / Luís Eduardo Ferreira Bianchi. - São José dos Campos : [s.n.], 2023.
199 f. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia, São José dos Campos, 2023.

Orientadora: Ana Paula Martins Gomes.

1. Administração da prática odontológica. 2. Clínicas odontológicas. 3. Educação em odontologia. I. Gomes, Ana Paula Martins, orient. II. Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Ciência e Tecnologia, São José dos Campos. III. Universidade Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho' - Unesp. IV. Universidade Estadual Paulista (Unesp). V. Título.

IMPACTO POTENCIAL DESTA PESQUISA

Iniciar uma mudança cultural, onde a gestão empresarial deve ser vista como uma habilidade essencial para o sucesso e prosperidade profissional na Odontologia, estimulando a adoção de tecnologias inovadoras, levando a tratamentos mais acessíveis, seguros e eficazes, melhorando a experiência para os pacientes e, por sua vez, melhorando a saúde da comunidade regional.

POTENTIAL IMPACT OF THIS RESEARCH

Initiating a cultural shift where business management is perceived as an essential skill for success and professional prosperity in dentistry, encouraging the adoption of innovative technologies, leading to more accessible, safe, and effective treatments, enhancing the patient experience, improving the overall health of the regional community.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Assoc. Ana Paula Martins Gomes
Universidade Estadual Paulista - Unesp
Instituto de Ciência e Tecnologia
São José dos Campos

Prof. Dr. Carlos Henrique de Sales Dias Santos
OdontoSales / Instituto Sales
São José dos Campos

Prof. Dr. João Carlos da Rocha
Universidade Estadual Paulista - Unesp
Instituto de Ciência e Tecnologia
São José dos Campos

São José dos Campos, 08 de dezembro de 2023.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmãos, onde, com amor, sacrifícios e crença inabalável, me guiaram na busca dos caminhos do conhecimento e das virtudes. Cada palavra de coragem de vocês foi gravada neste trabalho, e cada desafio superado foi o reflexo do apoio que sempre me deram.

À minha esposa, fonte constante de inspiração e bom humor. Seu apoio e compreensão incondicionais durante os períodos de estudo, foram determinantes para manter meus propósitos inabaláveis.

Aos meus filhos, que trouxeram luz e alegria para cada dia da minha jornada de mestrado. Espero que este trabalho possa servir como um exemplo do poder do conhecimento, da perseverança e do amor incondicional.

À minha orientadora, Profa. Assoc. Ana Paula Martins Gomes, que foi não apenas uma guia acadêmica excepcional, mas também uma mentora dedicada, onde, com ares de segunda mãe, corrigia os desvios por vezes presentes. Sua orientação perspicaz e conselhos valiosos moldaram não apenas este trabalho, mas também minha compreensão mais ampla do mundo acadêmico.

Ao Prof. Titular Estevão Tomomitsu Kimpara, pessoa que transborda gentileza, serenidade, paciência e esmero em seus atos e falas, idealizador do curso de Mestrado, que através de seu legado, vai capacitar profissionais com visão crítica e ética em um mercado muito exigente que é o da saúde.

Ao Prof. Me. Walter Alves de Souza Júnior, que foi o responsável por me apresentar o Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia do ICT - Unesp.

Às amigas de curso, Dra. Naiara Trindade e Dra. Thamires Custódio de Matos, que me fizeram acreditar que o questionário de pesquisa seria fonte inesgotável de informações e possibilidades.

Cada linha desta dissertação é um testemunho do apoio, amor e encorajamento que recebi de todos vocês. Este trabalho é dedicado a vocês, com eterna gratidão e amor.

Luís Eduardo Ferreira Bianchi

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Ana Paula Martins Gomes, pela orientação paciente, pelos conselhos, pela inspiração e pelo direcionamento das inúmeras possibilidades que surgiram durante os estudos desta dissertação.

Ao Prof. Dr. João Carlos da Rocha, por ter me recebido, confiado e proporcionado o compartilhamento dos conhecimentos da Gestão e da Odontologia durante o estágio de docência.

Ao Prof. Dr. Carlos Henrique de Sales Dias Santos, por possibilitar o uso das instalações da OdontoSales e do Instituto Sales, para que eu pudesse lapidar a visão da vida real da Gestão e da Odontologia durante o estágio em empresa parceira.

À Profa. Assoc. Andrea Carvalho de Marco e o Prof. Dr. João Mauricio Ferraz da Silva pelo suporte e direcionamento do Projeto do Selo de Certificação ICT-Unesp para Ambientes Odontológicos, bem como, ao Prof. Dr. Fernando de Marco do Hospital Vivalle, que, em sua palestra apresentou visões decisivas e essenciais para o sucesso do projeto.

À Dra. Simone Perali e Dra. Léa de Oliveira Zaccaro da APCD - Regional Jacareí, ao Dr. José Geraldo C. Junior e Dr. Dairo Pimentel Junior da APCD - Regional de Guaratinguetá, bem como, ao Prof. Dr. Carlos Henrique de Sales Dias Santos da OdontoSales e Instituto Sales, por possibilitar o uso das suas respectivas instalações para a divulgação da pesquisa acadêmica.

À Profa. Dra. Simone Helena Gonçalves de Oliveira, Prof. Dr. João Mauricio Ferraz da Silva, Profa. Dra. Maria Filomena Rocha Lima Huhtala, Prof. Dr. João Carlos da Rocha, Prof. Dr. Carlos Henrique de Sales Dias Santos e Prof. Dr. Felipe Nogueira Anacleto, minhas Bancas Examinadoras, que contribuíram na análise, discussões e orientações cuidadosas na busca do melhor resultado da minha pesquisa.

A todos os demais os Professores, desempenhando papel fundamental em minha jornada acadêmica, compartilhando seu conhecimento especializado, oferecendo orientação e incentivando o meu crescimento intelectual. Suas aulas foram mais do que momentos de aprendizado; foram fontes de motivação, de desafios e de reflexões.

Aos amigos de sala que, com a usual cumplicidade discente, estiveram ao meu lado, tornando esta jornada acadêmica não apenas educativa, mas também divertida, memorável e enriquecedora, facilitando o meu entendimento sobre a Odontologia.

Aos participantes da pesquisa, cujas contribuições foram fundamentais para o sucesso deste estudo através da disposição em compartilhar suas experiências, seus conhecimentos e suas realidades profissionais.

À Coordenadora do Mestrado Profissional, Profa. Dra. Paula Carolina Komori de Carvalho, por sua disponibilidade e disposição no arranjo impecável de nossas atividades acadêmicas e festivas, mesmo sob as adversidades da Pandemia de COVID-19.

Por fim, gratidão ao Instituto de Ciência e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista - Unesp, por fornecer os recursos físicos, tecnológicos, acadêmicos e humanos, necessários para realização desta jornada que foi o Mestrado Profissional.

EPÍGRAFE

*“Não existe um caminho para a felicidade.
A felicidade é o caminho.” (Mahatma Gandhi)*

RESUMO

Bianchi LEF. A tendência da utilização de modelos de excelência em gestão na saúde: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas. São José dos Campos (SP): Universidade Estadual Paulista - Unesp, Instituto de Ciência e Tecnologia; 2023.

As constantes movimentações dentro dos cenários dos negócios mundiais vêm aumentando o nível de exigências nos relacionamentos entre clientes e fornecedores, assim, se torna impreterível a atualização dos cirurgiões-dentistas frente à tecnologia relacionada não só aos aspectos técnicos da Odontologia, mas também, aos aspectos da gestão de suas empresas. Como objetivos desta pesquisa, podem ser ressaltadas a análise dos perfis demográfico, acadêmico e profissional dos cirurgiões-dentistas de São José dos Campos e região, bem como, da sensibilidade dos profissionais da Odontologia frente ao uso de modelos de gestão como potencializadores de diferenciação competitiva e ainda assim, verificar a qualidade das disciplinas relacionadas a gestão durante sua formação acadêmica. Os recursos e métodos que foram utilizados para o desenvolvimento deste trabalho deram-se através de pesquisas bibliográficas em material de renome, bem como, avaliação qualitativa por meio de pesquisa elaborada com respostas de múltipla escolha. Para a submissão dos questionários para as clínicas, foi elaborado um vídeo instrucional, onde além de apresentar o processo operacional de resposta e envio, foi apresentada também uma pequena abertura teórica. Tal questionário pode ser acessado através de *link* ou *QR Code*, para acesso via internet ou material impresso em papel para pessoas não familiarizadas com tais tecnologias. Como resultado, constata-se que, dentre os 153 (100%) indivíduos válidos, 137 (89,5%) reconhecem os modelos de gestão como impulsionadores de resultados empresariais e 136 (88,9%) identificam essa abordagem como uma tendência no segmento. Adicionalmente, verifica-se que 83 (54,2%) deles cursaram alguma disciplina relacionada à gestão durante a graduação, e dentro desse grupo, 68 (81,9%) avaliaram-nas como deficientes. Isso revela uma lacuna expressiva entre o ensino acadêmico em Odontologia e as habilidades de gestão essenciais na prática profissional, culminando em um cenário em que apenas 29 (19,0%) aplicam efetivamente a Gestão Empresarial Profissional em suas clínicas.

Palavras-chave: administração da prática odontológica, clínicas odontológicas, educação em Odontologia.

ABSTRACT

Bianchi LEF. The new trend of using excellence models in health management: the competitive differentials in dental care clinics. São José dos Campos (SP): São Paulo State University (Unesp), Institute of Science and Technology; 2023.

The constant movements within global business scenarios have been increasing the level of demands in relationships between customers and suppliers, thus, it is essential for dentists to update themselves in the face of technology related not only to the technical aspects of Dentistry, but also to the aspects management of their companies. The objectives of this research include analyzing the demographic, academic and professional profiles of dental surgeons in São José dos Campos and surroundings, as well as the sensitivity of dentistry professionals to the use of management models as enhancers of competitive differentiation and even so, to verify the quality of management-related disciplines during their academic training. The resources and methods that were used to develop this work were carried out through bibliographical research on renowned material, as well as qualitative evaluation through research prepared with multiple-choice answers. For the submission of questionnaires to the clinics, an instructional video was prepared, where in addition to presenting the operational process of responding and sending, a small theoretical opening will also be presented. This questionnaire can be accessed through a link or QR Code, for access via the internet or printed material on paper for people who is unfamiliar with such technologies. As a result, it appears that, among the 153 (100%) valid individuals, 137 (89.5%) recognize management models as drivers of business results and 136 (88.9%) identify this approach as a trend in the segment. Additionally, it appears that 83 (54.2%) of them studied some discipline related to management during their undergraduate studies, and within this group, 68 (81.9%) evaluated them as deficient. This reveals a significant gap between academic teaching in Dentistry and the essential management skills in professional practice, culminating in a scenario in which only 29 (19.0%) effectively apply Professional Business Management in their clinics.

Keywords: administration of dental practice, dental clinics, dental education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Business Model Canvas.....	31
Figura 2 - Cálculo do Tamanho da Amostra	44
Figura 3 - QR Code do TCLE e do Questionário on-line com login.....	46
Figura 4 - QR Code do TCLE e do Questionário on-line sem login.....	47
Figura 5 – <i>Mockup</i> do Guia de Boas Práticas	48
Figura 6 – Navegação tipo <i>flipbook</i> do Guia	49
Figura 7 – QR Code para acesso do Guia de Boas Práticas.....	51
Figura 8 - Gráfico de Distribuição do Termo de Consentimento	53
Figura 9 - Gráfico de Distribuição das Datas de Preenchimento (mês)	54
Figura 10 - Gráfico de Distribuição das Datas de Preenchimento (dia da semana) ..	55
Figura 11 - Gráfico de Distribuição dos Horários de Preenchimento	56
Figura 12 - Gráfico de Distribuição dos Critérios de Exclusão	57
Figura 13 - Gráfico de Distribuição do Gênero por Idade	58
Figura 14 - Gráfico de Distribuição do Estado Civil	59
Figura 15 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Graduação	60
Figura 16 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Pós-Graduação.....	62

Figura 17 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Mestrado.....	64
Figura 18 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Doutorado.....	65
Figura 19 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Pós-Doutorado.....	66
Figura 20 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial na Graduação.....	67
Figura 21 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial na Pós-Graduação	68
Figura 22 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial no Mestrado	69
Figura 23 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial no Doutorado.....	70
Figura 24 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial no Pós-Doutorado	71
Figura 25 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa na Graduação	72
Figura 26 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa na Pós-Graduação	73
Figura 27 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa no Mestrado	74
Figura 28 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa no Doutorado	75
Figura 29 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa no Pós-Doutorado	76
Figura 30 - Gráfico de Distribuição dos Cursos Complementares	77
Figura 31 - Gráfico de Distribuição do Tempo de Atuação Profissional por Gênero .	78
Figura 32 - Gráfico de Distribuição da Modalidade de Atuação	79
Figura 33 - Gráfico de Distribuição do Tipo de Atendimento	80
Figura 34 - Gráfico de Distribuição das Especialidades Atendidas	81

Figura 35 - Gráfico de Distribuição do Local de Atuação	83
Figura 36 - Gráfico de Distribuição da Estrutura Operacional Produtiva	85
Figura 37 - Gráfico de Distribuição da Estrutura Societária	86
Figura 38 - Gráfico de Distribuição da Quantidade de Colaboradores	87
Figura 39 - Gráfico de Distribuição da Comercialização de Produtos	88
Figura 40 - Gráfico de Distribuição do Modelo de Gestão	89
Figura 41 - Gráfico de Distribuição da Identidade Organizacional	90
Figura 42 - Gráfico de Distribuição do Planejamento Estratégico	91
Figura 43 - Gráfico de Distribuição da Revisão do Planejamento Estratégico	92
Figura 44 - Gráfico de Distribuição da Estrutura Organizacional	93
Figura 45 - Gráfico de Distribuição do Planejamento Orçamentário	94
Figura 46 - Gráfico de Distribuição da Revisão do Planejamento Orçamentário	95
Figura 47 - Gráfico de Distribuição da Assessoria Contábil	96
Figura 48 - Gráfico de Distribuição da Assessoria em Gestão.....	97
Figura 49 - Gráfico de Distribuição do Relacionamento PE x PO	98
Figura 50 - Gráfico de Distribuição do Controle de Valor de Estoque	99
Figura 51 - Gráfico de Distribuição da Execução de Inventários	100
Figura 52 - Gráfico de Distribuição de Cotação e Compra de Materiais	101

Figura 53 - Gráfico de Distribuição de Software de Gestão de Clínicas	102
Figura 54 - Gráfico de Distribuição da Precificação dos Serviços Prestados	103
Figura 55 - Gráfico de Distribuição da Prospecção de Pacientes	104
Figura 56 - Gráfico de Distribuição da Agenda de Pacientes.....	105
Figura 57 - Gráfico de Distribuição da Negociação de Valores.....	106
Figura 58 - Gráfico de Distribuição da Cobrança de Valores	107
Figura 59 - Gráfico de Distribuição da Pesquisa Satisfação de Clientes	108
Figura 60 - Gráfico de Distribuição da Pesquisa de Satisfação de Colaboradores .	109
Figura 61 - Gráfico de Distribuição do Selo de Qualidade	110
Figura 62 - Gráfico de Distribuição da Documentação de Processo.....	111
Figura 63 - Gráfico de Distribuição da Melhoria de Resultados Empresariais	113
Figura 64 - Gráfico de Distribuição da Tendência da Gestão na Odontologia	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cursos Superiores com a Disciplina de Gestão.....	37
Tabela 2 - Quantidade de Cirurgiões-Dentistas por Município.....	43
Tabela 3 - Distribuição do Termo de Consentimento.....	53
Tabela 4 - Distribuição das Datas de Preenchimento (mês).....	54
Tabela 5 - Distribuição das Datas de Preenchimento (dia da semana).....	55
Tabela 6 - Distribuição Horários de Preenchimento.....	56
Tabela 7 – Distribuição dos Critérios de Exclusão.....	57
Tabela 8 - Distribuição do Gênero por Idade.....	58
Tabela 9 - Distribuição do Estado Civil.....	59
Tabela 10 - Distribuição dos Cursos de Graduação.....	61
Tabela 11 - Distribuição dos Cursos de Pós-Graduação.....	63
Tabela 12 - Distribuição dos Cursos de Mestrado.....	64
Tabela 13 - Distribuição dos Cursos de Doutorado.....	65
Tabela 14 - Distribuição dos Cursos de Pós-Doutorado.....	66
Tabela 15 - Distribuição da Gestão Empresarial na Graduação.....	67
Tabela 16 - Distribuição da Gestão Empresarial na Pós-Graduação.....	68

Tabela 17 - Distribuição da Gestão Empresarial no Mestrado	69
Tabela 18 - Distribuição da Gestão Empresarial no Doutorado	70
Tabela 19 - Distribuição da Gestão Empresarial no Pós-Doutorado.....	71
Tabela 20 - Distribuição da Análise Qualitativa na Graduação	72
Tabela 21 - Distribuição da Análise Qualitativa na Pós-Graduação.....	73
Tabela 22 - Distribuição da Análise Qualitativa no Mestrado.....	74
Tabela 23 - Distribuição da Análise Qualitativa no Doutorado	75
Tabela 24 - Distribuição da Análise Qualitativa no Pós-Doutorado.....	76
Tabela 25 - Distribuição dos Cursos Complementares.....	77
Tabela 26 - Distribuição do Tempo de Atuação Profissional por Gênero.....	78
Tabela 27 - Distribuição da Modalidade de Atuação	79
Tabela 28 - Distribuição do Tipo de Atendimento	80
Tabela 29 - Distribuição das Especialidades Atendidas	82
Tabela 30 - Distribuição do Local de Atuação	84
Tabela 31 - Distribuição da Estrutura Operacional Produtiva	85
Tabela 32 - Distribuição da Estrutura Societária.....	86
Tabela 33 - Distribuição da Quantidade de Colaboradores	87
Tabela 34 - Distribuição da Comercialização de Produtos	88

Tabela 35 - Distribuição do Modelo de Gestão.....	89
Tabela 36 - Distribuição da Identidade Organizacional.....	90
Tabela 37 - Distribuição do Planejamento Estratégico	91
Tabela 38 - Distribuição da Revisão do Planejamento Estratégico.....	92
Tabela 39 - Distribuição da Estrutura Organizacional.....	93
Tabela 40 - Distribuição do Planejamento Orçamentário.....	94
Tabela 41 - Distribuição da Revisão do Planejamento Orçamentário	95
Tabela 42 - Distribuição da Assessoria Contábil	96
Tabela 43 - Distribuição da Assessoria em Gestão	97
Tabela 44 - Distribuição do Relacionamento PE x PO.....	98
Tabela 45 - Distribuição do Controle de Valor de Estoque	99
Tabela 46 - Distribuição da Execução de Inventários	100
Tabela 47 - Distribuição de Cotação e Compra de Materiais.....	101
Tabela 48 - Distribuição de Software de Gestão de Clínicas.....	102
Tabela 49 - Distribuição da Precificação dos Serviços Prestados	103
Tabela 50 - Distribuição da Prospecção de Pacientes.....	104
Tabela 51 - Distribuição da Agenda de Pacientes	105
Tabela 52 - Distribuição da Negociação de Valores	106

Tabela 53 - Distribuição da Cobrança de Valores	107
Tabela 54 - Distribuição da Pesquisa Satisfação de Clientes	108
Tabela 55 - Distribuição da Pesquisa de Satisfação de Colaboradores.....	109
Tabela 56 - Distribuição do Selo de Qualidade	110
Tabela 57 - Distribuição da Documentação de Processo	111
Tabela 58 - Distribuição da Melhoria de Resultados Empresariais	113
Tabela 59 - Distribuição da Tendência da Gestão na Odontologia	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA – Alta Administração

BMC – *Business Model Canvas* – Tela de Modelo Negócios

BSC – *Balanced Scorecard* – Cartão de Pontuação Balanceada

CEPh – Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

ICT – Instituto de Ciência e Tecnologia

IES – Instituição de Ensino Superior

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

PDF – *Portable Document Format* – Formato Portátil de Documento

PE – Planejamento Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

PO – Planejamento Orçamentário

QR Code – *Quick Response Code* – Código de Resposta Rápida

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Unesp – Universidade Estadual Paulista

URL – *Uniform Resource Locator* – Localizador Uniforme de Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
2	REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1	Os Serviços e a Economia Moderna	25
2.2	O Comportamento do Consumidor Contemporâneo	25
2.3	A Concorrência no Mercado da Saúde	26
2.4	A Estratégia	27
2.5	O Posicionamento dos Serviços em Mercados Competitivos	29
2.6	O Desenvolvimento da Orientação para o Cliente	30
2.7	Concorrência Baseada em Valor	30
2.8	Componentes de um Modelo de Negócios	31
2.9	Os Modelos de Excelência em Gestão	33
2.10	A Odontologia Entendida como Negócio	34
2.11	A Importância de Modelos de Excelência em Gestão na Odontologia	34
2.12	O Profissional da Odontologia como Gestor	35
2.13	O Papel das Instituições de Ensino Superior	36
3	PROPOSIÇÃO	39
3.1	Objetivo Geral	39
3.2	Objetivos Específicos	39
4	MATERIAL E MÉTODOS	40
4.1	Elaboração da Pesquisa	40
4.2	Seleção dos Sujeitos	40
4.3	Avaliação do Comitê de Ética em Pesquisas em Humanos	40
4.4	Atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados	41
4.5	Levantamento de Dados	41
4.6	Critérios de Inclusão	41
4.7	Critérios de Exclusão	42
4.8	Riscos	42
4.9	Benefícios	42
4.10	Cálculo Amostral	43
4.11	Video Instrucional Explicativo	44
4.12	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	45

4.13	Questionário.....	45
4.13.1	Acesso Virtual.....	45
4.13.1.1	Link e Endereço Eletrônico URL	46
4.13.1.2	QR Code	46
4.13.2	Acesso Físico	47
4.14	Guia de Boas Práticas	48
4.14.1	Objetivo	48
4.14.2	Formato	48
4.14.3	Navegabilidade	49
4.14.4	Conteúdo.....	50
4.14.5	Acesso.....	51
5	RESULTADO	52
5.1	Identificadores e Qualificadores.....	52
5.1.1	Nome e E-mail.....	52
5.1.2	Termo de Consentimento.....	53
5.1.3	Data e Hora.....	54
5.1.4	Critérios de Exclusão	57
5.2	Perfil Demográfico	58
5.2.1	Gênero por Idade.....	58
5.2.2	Estado Civil	59
5.3	Perfil Acadêmico.....	60
5.3.1	Cursos de Graduação	60
5.3.2	Cursos de Pós-Graduação	62
5.3.3	Cursos de Mestrado	64
5.3.4	Cursos de Doutorado	65
5.3.5	Cursos de Pós-Doutorado	66
5.3.6	Gestão Empresarial na Graduação.....	67
5.3.7	Gestão Empresarial na Pós-Graduação	68
5.3.8	Gestão Empresarial no Mestrado	69
5.3.9	Gestão Empresarial no Doutorado	70
5.3.10	Gestão Empresarial no Pós-Doutorado	71
5.3.11	Análise Qualitativa na Graduação	72
5.3.12	Análise Qualitativa na Pós-Graduação	73

5.3.13	Análise Qualitativa no Mestrado.....	74
5.3.14	Análise Qualitativa no Doutorado	75
5.3.15	Análise Qualitativa no Pós-Doutorado.....	76
5.3.16	Participação em Cursos Complementares	77
5.4	Perfil Profissional	78
5.4.1	Tempo de Atuação Profissional por Gênero	78
5.4.2	Modalidade de Atuação.....	79
5.4.3	Tipo de Atendimento	80
5.4.4	Especialidades Atendidas.....	81
5.4.5	Local de Atuação	83
5.4.6	Estrutura Operacional Produtiva.....	85
5.4.7	Estrutura Societária.....	86
5.4.8	Quantidade de Colaboradores.....	87
5.4.9	Comercialização de Produtos.....	88
5.5	Perfil de Gestão	89
5.5.1	Modelo de Gestão.....	89
5.5.2	Identidade Organizacional	90
5.5.3	Planejamento Estratégico	91
5.5.4	Revisão do Planejamento Estratégico	92
5.5.5	Estrutura Organizacional	93
5.5.6	Planejamento Orçamentário	94
5.5.7	Revisão do Planejamento Orçamentário	95
5.5.8	Assessoria Contábil	96
5.5.9	Assessoria em Gestão	97
5.5.10	Relacionamento do Planejamento Estratégico e Orçamentário.....	98
5.5.11	Controle de Valor de Estoque.....	99
5.5.12	Execução de Inventários.....	100
5.5.13	Plataforma de Cotação e Compra de Materiais	101
5.5.14	Software de Gestão de Clínicas.....	102
5.5.15	Precificação dos Serviços Prestados	103
5.5.16	Prospecção de Pacientes.....	104
5.5.17	Agenda de Pacientes.....	105
5.5.18	Negociação de Valores.....	106

5.5.19	Cobrança de Valores	107
5.5.20	Pesquisa de Satisfação de Clientes	108
5.5.21	Pesquisa de Satisfação de Colaboradores	109
5.5.22	Selo de Qualidade.....	110
5.5.23	Documentação de Processo	111
5.5.24	Metodologias Utilizadas	112
5.5.25	Melhoria de Resultados Empresariais	113
5.5.26	Tendência da Gestão na Odontologia.....	114
5.5.27	Temas Diversos	115
6	DISCUSSÃO	116
7	CONCLUSÃO.....	120
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICES	123
	ANEXOS	196

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da demanda no mercado de serviços na área da saúde, surgem diversos novos prestadores tentando se aproveitar desse cenário e muitas das vezes entregam serviços aquém do que poderia ser considerado aceitável.

Percebe-se ainda que, com a democratização do conhecimento, bem como o aumento no nível de exigência dos consumidores, dá-se origem a um mercado muito mais sensível à qualidade das entregas.

Para Porter (2004), a rivalidade entre os concorrentes existentes, assume a forma de disputa através de diversos fatores diferenciadores e ocorre porque, um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem oportunidades para melhorar sua posição no mercado. Tais movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos em seus concorrentes e validando que, o universo empresarial é mutuamente dependente.

Em seus trabalhos, Di Serio e Vasconcelos (2009), apontam que as organizações modernas devem ser vistas como sistemas inseridos em outros sistemas, cuja complexidade produz outra realidade que não pode ser compreendida pela simples avaliação das partes isoladas.

Desta forma, a dimensão da competitividade torna-se um fator a ser considerado mais profundamente e provavelmente terá reflexo nos aspectos relacionados à qualidade do desempenho profissional em relação à prática e até mesmo todos os processos em termos de gestão, ou seja, infraestrutura, inovação, atendimento, clientes e preço. (Porter, 2004)

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997), afirmam que o impacto da era da informação para as empresas de serviços é revolucionário, principalmente para os setores de transportes, serviços públicos, comunicação, financeiro e assistência da saúde, as quais, passaram por um grande período com confortável cenário de baixa competitividade.

Os profissionais formados principalmente nas áreas da saúde, tais como, como Medicina, Odontologia, Fisioterapia e Farmácia, têm a iminente necessidade de se tornarem gestores de suas próprias organizações buscando novas competências além das técnicas inerentes à profissão. No entanto, os métodos para viabilizar essa

expressão, ainda se encontram em seus estágios iniciais, diferentemente de outros segmentos precursores desses movimentos, tais como, a indústria. (Ribas et al., 2010)

Desta forma, afirmam Kaplan e Norton (1997), que, conforme as empresas investem na contratação de profissionais com essas novas capacidades, seu sucesso empresarial não pode ser motivado ou medido a curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira, mas sim, incorporar também uma visão não financeira e multifatorial, integrando os aspectos relacionados ao aprendizado e crescimento organizacional, processos internos e perspectivas do cliente.

Sendo assim, o objetivo desta dissertação é determinar como os profissionais de saúde da Odontologia percebem a necessidade e a tendência do uso da gestão em seus consultórios ou clínicas, com foco nos mecanismos utilizados para suprir suas deficiências específicas de formação acadêmica no campo da gestão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para compreender o papel da gestão e a formação dos profissionais da Odontologia, foram utilizados como referências, os resultados acadêmicos relacionados ao papel dos gestores em suas áreas funcionais, onde, a partir de uma perspectiva específica na área da saúde, foi investigado o nível de compreensão da sua condição como empresa, sua formação profissional como gestor de negócios, bem como, a investigação da sensibilidade do fator competitividade nesse segmento.

2.1 Os Serviços e a Economia Moderna

Para Lovelock e Wirtz (2006), o segmento de serviços vem passando por mudanças revolucionárias, onde, novos serviços são constantemente introduzidos ocupando as lacunas de demandas e necessidades contemporâneas não atendidas, oportunizando assim, um grande impacto em como nós pensamos e vivemos.

Em seu artigo Melo et al. (1998), afirmam que, embora existam dificuldades para se classificar as atividades no segmento de serviços, não existe impedimento em concluir que se obteve um crescimento expressivo na geração de empregos e consequente aumento no PIB brasileiro.

2.2 O Comportamento do Consumidor Contemporâneo

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), o tamanho das organizações de serviços varia muito, onde em um lado da escala estão as gigantescas corporações, tais como, transportes aéreos, telecomunicações, redes de hotéis, grandes hospitais e clínicas, já do outro lado da escala, existe um vasto conjunto de pequenas empresas de operação locais, incluindo restaurantes, óticas, consultórios médicos e odontológicos.

Tal característica apresentada no parágrafo acima, faz com que os consumidores tenham uma grande quantidade de opções de serviços que operam em condições muito diferenciadas.

Ainda conforme Lovelock e Wirtz (2006), infelizmente, nem sempre os clientes estão contentes com a qualidade e o valor dos serviços que recebem. Eles reclamam de entregas atrasadas, funcionários incompetentes, horário de funcionamento inconveniente, procedimentos desnecessariamente complicados, filas longas e uma profusão de outros problemas.

2.3 A Concorrência no Mercado da Saúde

Para Magretta (2019), a concorrência existe pelo simples motivo de que, sem ela, não há necessidade de estratégia. A rivalidade é um processo implacável que combate a capacidade da empresa de identificar e manter vantagens competitivas.

Dessa forma, entende-se que a concorrência age como uma grande força que impulsiona as empresas a um processo de questionamento e de melhoria contínua de seu desempenho.

As empresas de serviços já estabelecidas em suas respectivas atividades, vêm frequentemente encontrando dificuldades para manterem a lealdade de seus clientes, face aos fatores: características singulares dos novos serviços, melhor desempenho, redução dos preços, promoções inteligentes, introdução de sistemas de entrega mais convenientes e ainda, o forte efeito da alta tecnologia dos concorrentes inovadores recém-chegados. (Lovelock, Wright, 2001)

Complementam Lovelock e Wirtz (2006), que, os novos entrantes têm encontrado sucesso em mercados onde os concorrentes estabelecidos não têm conseguido agradar os clientes exigentes de hoje. Estão sendo derrubadas muitas barreiras à concorrência, permitindo o ingresso de principiantes ávidos, que variam desde minúsculas operações iniciais até empresas multinacionais bem financiadas que importam conceitos de serviço previamente desenvolvidos e testados em outros países.

Para Porter (2007), a concorrência vem se manifestando nos níveis errados e nas coisas erradas e se dirigindo para uma concorrência de soma zero, na qual uma das partes ganha e a outra perde, assim, os participantes deste mercado competem na transferência de custos, uns para os outros, no acúmulo de poder de barganha e na limitação de serviços. Esse tipo de concorrência não tem gerado valor para os pacientes, mas entre outros efeitos, vem deteriorando a qualidade, sustentando a ineficiência e elevando os custos administrativos.

O crescente mercado no segmento da saúde tem se mostrado também crescente em concorrência. Assim, outras diversas habilidades além da técnica, vêm se tornando diferenciais importantes para os novos empreendimentos. (Ribas et al., 2010)

2.4 A Estratégia

Para Magretta (2019), pode-se chamar de estratégia qualquer plano, que possibilita a uma organização obter vantagem competitiva quando da criação de valor para os clientes e da proteção eficaz do impacto das forças que erodem o lucro.

Ainda para Magretta (2019), reconhecendo que a estratégia tem em sua concepção uma característica de alta complexidade, pode-se dizer que, em suma, essa organização identificou uma forma de melhorar seu desempenho sendo diferente.

O objetivo se desenvolver um processo que resulte em uma gestão estratégica, ocorre pela necessidade, cada vez mais latente, de muitas organizações contemporâneas em estabelecer metas específicas, mensuráveis, a fim de cumprirem sua missão e atenderem aos objetivos que foram estabelecidos no momento de concepção. (Silva, 2021)

Kim e Mauborgne (2018), afirmam que a concorrência não deve ocupar exclusivamente o centro do pensamento estratégico, porque geralmente, mantém as empresas ancoradas em um “oceano vermelho”.

Os Oceanos Azuis, propõem uma abordagem inovadora para a estratégia empresarial, contrapondo-se aos tradicionais Oceanos Vermelhos saturados de

competição. Este paradigma sugere que as empresas podem alcançar o sucesso duradouro não apenas competindo em mercados existentes, mas criando espaços de mercado inexplorados. (Kim, Mauborgne, 2018)

A teoria dos Oceanos Azuis destaca a importância da inovação e da criação de valor para os clientes como meio de escapar da competição acirrada. Em vez de lutar por uma fatia do mercado existente, as empresas são incentivadas a buscar oportunidades fora do escopo tradicional, identificando demandas latentes e criando produtos ou serviços inovadores.

Para navegar nesses Oceanos Azuis, as empresas podem adotar quatro estratégias principais:

Inovação de Valor: Concentra-se em criar produtos ou serviços que ofereçam um valor significativamente superior aos clientes em comparação com as ofertas existentes no mercado.

Redefinição de Fronteiras Setoriais: Encoraja as empresas a transcenderem as fronteiras da indústria, explorando novas combinações de setores e competências para criar espaços de mercado únicos.

Foco no Não-Cliente: Ao invés de focar apenas nos clientes existentes, as empresas são incentivadas a identificar e atender às necessidades de potenciais não-clientes, ampliando assim o alcance do seu mercado.

Estratégias de Execução: Implementar as mudanças necessárias de forma eficaz, garantindo que a organização esteja alinhada com a nova estratégia e capacitada para executá-la com sucesso.

Como resultado dessa mentalidade, o tempo e a atenção das companhias enfatizam um paradigma das concorrentes e a reação aos seus movimentos estratégicos ao invés de tentar entender como realizar um salto de valor para as partes interessadas que são preponderantemente os consumidores. (Kim, Mauborgne, 2018)

Essa estratégia estabelece o estrangulamento da concorrência através da mudança da visão em competir, para criar um espaço de mercado e com isso, tornando a concorrência irrelevante.

2.5 O Posicionamento dos Serviços em Mercados Competitivos

Para Silva (2021), para que a alteração de posicionamento organizacional se torne possível, é necessário adotar ferramentas, metodologias e tecnologias de gestão que permitam analisar seu contexto interno e externo e, a partir disso, traçar um plano estratégico em busca de vantagens competitivas.

Para Tajra (2010), a questão do foco no cliente na área da saúde, implica numa alteração extrema de posicionamento, pois o cliente é era considerado “paciente”, e com a mudança da percepção do paciente para cliente, passa a ser considerado um agente ativo no processo e, conseqüentemente, passa a exigir mais qualidade no serviço prestado a ele.

É impreterível que os empreendedores da saúde saibam lidar com esse novo modelo, revendo sua postura ao se relacionarem com seu público. Como se trata de uma área de serviço, o atendimento passa a ser um dos elementos essenciais para a sobrevivência do negócio. (Tajra, 2010)

2.6 O Desenvolvimento da Orientação para o Cliente

Para Magretta (2019), a chave para o sucesso das organizações está na capacidade de criar valor único ao cliente, sendo inigualável e não na busca da derrota de seus concorrentes.

Segundo Kotler et al. (2002), independentemente de como a empresa ofereça seus serviços, o sucesso organizacional estará diretamente relacionado ao grau de orientação para o cliente. Tal relacionamento é tão importante que deveria ser a principal missão de qualquer organização de serviços profissionais que busque ser eficiente em termos de negócio.

O marketing de relacionamento é uma forma de pensar e abordar o mercado e o cliente. Desta forma, a empresa que se centraliza no cliente pode ser descrita como possuidora de uma perspectiva que vai se utilizar das necessidades e reações do cliente como seu direcionador. (Kotler et al., 2002)

2.7 Concorrência Baseada em Valor

Para Porter (2007), a competição baseada em valor provoca uma concorrência de soma positiva com a qual todos os elementos da cadeia são contemplados em suas necessidades, ou seja, quando os tomadores do serviço são beneficiados, os prestadores também se beneficiam.

Segundo Di Serio e Vasconcelos (2009), quando o valor criado é comunicado ao cliente e por ele percebido, a empresa pode cobrar um preço maior, pois o valor adicionado ao produto o torna diferenciado e poderá ser associado à satisfação dos consumidores.

Para Campos (2004), quando busca-se entender qual é a melhor alternativa para o tratamento a ser oferecido para um determinado caso na Odontologia, supõe-se que o profissional possua a capacidade de pensar não apenas sobre o ponto de vista técnico-reabilitador, mas também nos benefícios oferecidos ao paciente e em sua satisfação final de médio e de longo prazo.

Muitas das empresas investem massivamente em pesquisa de mercado, mas ainda assim acabam negligenciando a perspectiva do cliente ao projetar seus serviços. Quando tais empresas passam a enxergar o Modelo de Negócios pelos olhos dos clientes, tal método pode levar à descoberta de oportunidades completamente novas, onde inovações bem-sucedidas exigem uma compreensão profunda dos clientes, incluindo seu ambiente, seu dia a dia, suas preocupações e inspirações. (Osterwalder,Pigneur, 2013)

2.8 Componentes de um Modelo de Negócios

Para (Osterwalder,Pigneur, 2013), por muitos anos o termo Modelo de Negócios foi usado sem um consenso na sua definição. Muitos autores o mencionavam sem explicitar do que exatamente falavam.

Desta forma, se tornava necessário criar algo que incentivasse a inovação, onde, utilizando-se de novos conceitos, começou com o simples gráfico que pode ser visto na Figura 1, a qual, anos mais tarde se tornaria no conhecido Business Model Canvas (BMC). (Osterwalder,Pigneur, 2013)

Este modelo foi responsável por criar uma revolução na maneira como os empreendedores e empresas passaram a pensar em novos negócios ou novos produtos.

Figura 1 - Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2013).

Segundo (Osterwalder,Pigneur, 2013), um Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas e deve incluir os seguintes componentes:

- a) Segmentos de clientes: descreve quais são os diferentes grupos de clientes atendidos pela empresa, como indivíduos, famílias e grupos.
- b) Proposta de valor: descreve quais são os produtos e serviços que a prática oferece e como eles atendem às necessidades dos clientes.
- c) Canais: descreve como as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas.
- d) Relacionamento com Clientes: descreve como o relacionamento com os clientes é estabelecido e mantido com cada segmento.
- e) Fontes de receita: descreve como a prática ganha dinheiro, como por meio de taxas, pagamentos de seguros ou outros meios.
- f) Recursos Principais: descreve quais são os recursos que a prática precisa para operar, como pessoal, equipamentos e instalações.
- g) Atividades Chave: descreve quais são as principais atividades que a prática realiza, como fornecer tratamento, cobrança e marketing.
- h) Parcerias Principais: descreve quais são os parceiros com os quais uma clínica trabalha, como fornecedores, seguradoras e outros profissionais de saúde.
- i) Estrutura de custo: descreve quais e quantos são os custos operacionais do negócio, como salários de funcionários, custos de equipamentos e outras despesas operacionais.

2.9 Os Modelos de Excelência em Gestão

As empresas dos mais variados setores vêm realizando um movimento crescente na utilização de Modelos de Excelência em Gestão. Estes por sua vez, têm o intuito de apresentar boas práticas de gestão de empresas públicas e privadas, sejam elas, de pequeno, médio ou grande porte. No segmento odontológico, tais modelos vêm evoluindo ao longo dos anos para atender às necessidades e objetivos em constante mudança das práticas odontológicas.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008), uma das opções que pode ser utilizada como boa prática de gestão é o modelo conhecido como Modelo de Excelência em Gestão (MEG), o qual, considera as empresas como organismos vivos, interagindo com os ambientes nos quais estão inseridas, desta maneira o modelo propõe a implantação de uma cultura e aprendizado contínuos, utilizando a gestão sistêmica das partes que compõem uma organização.

Ainda para a Fundação Nacional da Qualidade (2008), esse modelo se baseia em onze fundamentos e oito critérios, sendo respectivamente os fundamentos da qualidade: Pensamento Sistêmico; Aprendizado Organizacional; Cultura de Inovação; Liderança e Constância de Propósito; Orientação por processos e informações; Visão de futuro; Geração de valor; Valorização das Pessoas; Conhecimento sobre cliente e mercado; Desenvolvimento de parcerias; Responsabilidade Social.

Dessa forma, esse modelo será utilizado como um referencial adequado para a implementação de uma visão de gestão, fundamentada por um consenso de processos que vão garantir uma gestão profissional.

2.10 A Odontologia Entendida como Negócio

Um negócio pode ser definido como qualquer atividade ou ocupação com o objetivo específico da geração de riqueza, ou seja, é a atividade econômica que busca a obtenção de lucros.

Para Maximiano (2011), o negócio de uma organização fundamenta-se em quais produtos ou serviços a empresa fornece, para quais mercados e para quais clientes.

Planejar a abertura de um consultório ou uma clínica odontológica é uma realidade para os profissionais que fizerem a opção por exercer a Odontologia e assim se tornam os responsáveis pelo sucesso ou fracasso de seu próprio negócio.

Muito embora a essência do serviço prestado pelos profissionais da Odontologia seja tratar dos aspectos relacionados à qualidade de vida das pessoas, para viabilizar sua atuação técnica, em muitos casos devem constituir-se como empresas, e assim, ainda que a gestão não seja a dimensão principal, será ela, a responsável pela viabilidade operacional de forma a garantir a sustentabilidade do negócio.

2.11 A Importância de Modelos de Excelência em Gestão na Odontologia

Um Modelo de Excelência em Gestão é essencial para consultórios odontológicos porque os ajuda a entender como ganham dinheiro, quem são seus clientes, quais produtos e serviços oferecem e como se diferenciam dos concorrentes. Também os ajuda a entender os riscos e desafios de seus negócios e dando suporte na definição de prioridades e da tomada de decisões.

Na Odontologia, um bom Modelo de Excelência em Gestão, pode ajudar na prática de identificar e resolver gargalos, aumentando a eficiência, a satisfação dos pacientes e consequentemente aumentando a receita.

2.12 O Profissional da Odontologia como Gestor

As expectativas para os gestores do século XXI decorrem das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que ocorreram ao longo do século XX, mas principalmente nas últimas décadas. Essas mudanças afetam as organizações, exigindo que os gestores absorvam rapidamente as demandas de uma sociedade em mudança.

Segundo Daft (2018), para desempenhar as funções de planejamento, organização, direção e controle das empresas, os administradores devem possuir, habilidades conceituais, capacidades administrativas, humanas e técnicas, bem como, gestão de mercado. Todos esses fatores impactam diretamente no sucesso de qualquer empreendimento.

A reflexão sobre as competências e habilidades dos novos profissionais coincide com a necessidade do desenvolvimento de estratégias para superar o desafio da transformação da gestão na área da saúde. É indispensável a formação de profissionais comprometidos com o aumento da eficiência do sistema e como essa relação interfere em seu negócio.

Em seu artigo, Campos (2004) salienta que o profissional da Odontologia deve pensar de maneira mais ampla e globalizada, buscando em seu conhecimento acadêmico, alternativas para a solução do problema com o qual se defrontam. Dessa forma, as Diretrizes Curriculares para os cursos de Odontologia deveriam propor que os alunos sejam formados a partir de uma visão generalista, com sólida formação técnico-científica, humanista e ética, orientada para promoção de saúde, com ênfase na prevenção de doenças bucais prevalentes e conscientes da necessidade da educação continuada.

Entretanto, pode-se observar que, de maneira geral, os cursos de graduação trabalham apenas os aspectos cognitivos (teoria) e psicomotor (prática) que são extremamente importantes para capacitação do cirurgião-dentista, mas que deveriam estar aliados ao domínio do aspecto afetivo.

2.13 O Papel das Instituições de Ensino Superior

Em seu artigo, Diomedes et al. (2020), relembra que as possibilidades profissionais de um cirurgião-dentista passam desde a atuação particular, pública, acadêmica, dentre outras, mas ainda se faz necessária a adequação das grades curriculares para que os temas de gestão e empreendedorismo sejam parte da formação acadêmica dos alunos e possam efetivamente auxiliar e promover crescimento profissional.

Em 2002, foram estabelecidas no Brasil as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Odontologia, buscando consolidar a formação de profissionais capazes de atuar na saúde individual e coletiva, trabalhando em conjunto com outros profissionais de saúde, com sensibilidade social e capacidade de tomar decisões, planejar e administrar serviços de saúde. (San Martin et al., 2018). Mesmo considerando o exposto no parágrafo acima, podem ser notadas lacunas de formação em gestão em nossos egressos da Odontologia

Em um estudo realizado por Limeira et al. (2018), com amostra composta por 327 Instituições de Ensino Superior (IES) que possuem cursos graduação em Odontologia cadastrados no Ministério da Educação, foram analisadas as matrizes curriculares dos cursos de Odontologia e respectivas ementas, observando a existência de componentes curriculares que abordassem o ensino de gestão.

Conforme apresentado na Tabela 1, abaixo, dessas amostras, apenas (27,83%) ofertavam o ensino de gestão em suas matrizes curriculares, onde, a maioria dos componentes curriculares é de natureza obrigatória (74,72%), ofertadas predominantemente no 8º (25,28%) e 9º (24,17%) semestres, com a carga horária variando entre 31 e 60 horas de aulas (79,12%) e de natureza apenas teóricas (60,31%).

Tabela 1 - Cursos Superiores com a Disciplina de Gestão

Componente Curricular	n (%)
Obrigatória	68 (74,72%)
Optativa	23 (25,28%)
Semestre Ofertado	n (%)
5º Semestre	12 (13,18%)
6º Semestre	16 (17,59%)
7º Semestre	10 (10,99%)
8º Semestre	23 (25,28%)
9º Semestre	22 (24,17%)
10º Semestre	8 (8,79%)
Carga Horária	n (%)
Até 30 horas	11 (12,09%)
De 31 a 60 horas	72 (79,12%)
Mais de 60 horas	8 (8,79%)
Metodologia Empregada	n (%)
Apenas aulas teóricas	55 (60,43%)
Aulas teóricas e práticas	29 (31,87%)
Aulas teóricas, práticas e estágios	7 (7,70%)

Fonte: Limeira et al. (2018).

Dessa forma, percebe-se que o ensino de gestão ainda é pouco explorado pelos cursos de graduação em Odontologia no Brasil, fazendo-se necessária sua inclusão nas matrizes curriculares, a fim de preparar o cirurgião-dentista para atuar na área da gestão em saúde. (Limeira et al., 2018)

Já para Nazir et al. (2018), em seu estudo transversal realizado na cidade de Lahore no Paquistão, um questionário piloto foi distribuído para 588 cirurgiões-dentistas em busca de respostas sobre a implementação de uma disciplina de gestão no curso de Odontologia. Como resultado, (83,8%) responderam aos questionários, onde, (74,4%) dos participantes achavam que um curso era necessário para gerenciar com sucesso a prática odontológica e (63,0%) recomendaram incluir o referido curso no currículo.

Percebe-se que a formação dos profissionais da Odontologia tem sido concebida de forma linear e horizontal, ou seja, não ocorre a interação necessária entre as diferentes áreas do conhecimento com uma visão transversal, onde tal modelo, produz profissionais com uma visão técnica bastante ampla em sua área de atuação, mas, ainda incipiente em relação à visão da Odontologia como Negócio e seus desdobramentos.

Em outro estudo realizado, desta vez na cidade de São José dos Campos - Brasil, Souza Júnior (2019), encaminhou um questionário com 33 perguntas para 465 cirurgiões-dentistas, em busca da identificação de seus perfis, elencando suas carências para a melhor administração de suas clínicas.

Com as respostas de 219 indivíduos, Souza Júnior (2019), constatou que 191 (87%) dos cirurgiões-dentistas se graduaram em IES, públicas ou privadas, que não contemplam em sua matriz curricular disciplinas que versem sobre administração e gestão, deixando de contribuir para a formação empreendedora do dentista durante a sua graduação.

Na intenção de formação de profissionais qualificados, é impreterível que as IES acompanhem essas mudanças vivenciadas no setor da saúde e as incorporem em suas bases de ensino, remodelando e adequando-o para essa nova realidade de mercado.

Segundo Daft (2018), frente às grandes mudanças sociais, a maioria dos campos do conhecimento passam por uma revolução, e as demandas aos gerentes de hoje vão além das técnicas e ideias tradicionalmente ensinadas nos cursos de graduação, onde, a gestão tradicional de trabalho presumia que seu propósito era controlar e limitar as pessoas, cumprir as regras e os regulamentos, buscar estabilidade e eficiência, elaborar uma hierarquia de cima para baixo para dirigir os funcionários, e assim alcançar resultados, dá origem a um padrão emergente em que os gerentes se concentram em liderar a mudança, utilizar a criatividade e o entusiasmo das pessoas, descobrir visões e valores compartilhados e compartilhar informações e poder.

3 PROPOSIÇÃO

Este trabalho teve como proposta a obtenção de respostas para os objetivos expostos abaixo.

3.1 Objetivo Geral

Analisar o perfil demográfico, acadêmico e profissional dos cirurgiões-dentistas de São José dos Campos e região, e como consideram a Gestão em seus consultórios e/ou clínicas.

3.2 Objetivos Específicos

Quanto aos objetivos específicos, são destacados abaixo:

- a) a avaliação qualitativa da sensibilidade dos profissionais da Odontologia frente ao uso de modelos de gestão como potencializadores de diferenciação competitiva;
- b) a avaliação qualitativa das disciplinas relacionadas a gestão durante sua formação acadêmica em Odontologia nas Instituições de Ensino Superior;
- e
- c) a identificação das práticas de gestão de excelência em Consultórios e Clínicas Odontológicas nos municípios de São José dos Campos e região.

4 MATERIAL E MÉTODOS

4.1 Elaboração da Pesquisa

Para a elaboração desta pesquisa, foram adotados os seguintes passos: avaliação bibliográfica; delimitação dos métodos e dos instrumentos; envio de vídeo explicativo sobre o propósito da pesquisa; aplicação da pesquisa com questões abertas e fechadas para profissionais da Odontologia.

4.2 Seleção dos Sujeitos

Conforme preconiza Gil (2017), a seleção dos sujeitos da pesquisa foi definida pelo critério de acessibilidade regional e o número de entrevistas pelo critério de exaustão. Cabe ressaltar que buscou-se estabelecer uma variedade de entrevistados capazes de representar o universo estudado.

4.3 Avaliação do Comitê de Ética em Pesquisas em Humanos

Conforme pode ser visto no Anexo A, essa pesquisa foi enviada para a avaliação prévia do Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CEPh) do Instituto de Ciência e Tecnologia - Campus de São José dos Campos - UNESP, indexada sob número CAAE 68265722.7.0000.0077 e com parecer consubstanciado favorável à sua aplicação sob número 6.006.448, emitido em 17 de abril de 2023.

4.4 Atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados

A privacidade dos participantes foi respeitada sob quaisquer circunstâncias, onde seus nomes, dados ou elementos que pudessem identificá-los foram mantidos em sigilo conforme a Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD. Os sujeitos da pesquisa e suas respectivas clínicas ou consultórios não foram identificados em nenhum momento, independentemente das formas de divulgação do estudo.

4.5 Levantamento de Dados

O levantamento de dados foi executado através de uma pesquisa exploratória do tipo descritivo, com abordagem qualitativa utilizando a técnica de pesquisa de campo, onde os dados foram coletados nos municípios de São José dos Campos e região.

4.6 Critérios de Inclusão

Bacharéis em Odontologia que atendam nos municípios de São José dos Campos ou região do Estado de São Paulo, e que possuam Consultório próprio, Clínica própria ou Clínica franqueada própria, independentemente do regime de atendimento ser particular ou plano odontológico.

4.7 Critérios de Exclusão

Bacharéis em Odontologia que não atendam no município de São José dos Campos e região, ou que trabalhem em Consultórios de outros, Clínicas de outros ou Clínicas franqueadas de outros profissionais.

4.8 Riscos

Com objetivo de mitigar todo e qualquer possível impacto durante a leitura e preenchimento dessa pesquisa, o questionário foi desenvolvido buscando a racionalização dos temas e suas escalas avaliativas, mas, ainda assim, pode expor os participantes a riscos mínimos, tais como, possível constrangimento em função do teor das perguntas, ou até, cansaço ou desconforto em função da duração aproximada de 10 minutos.

4.9 Benefícios

Os benefícios desta pesquisa se deram de forma indireta no amparo da necessidade da existência e no desenvolvimento das disciplinas de gestão durante o período de formação acadêmica dos profissionais da Odontologia, bem como, de forma direta, pela criação de um *e-book* sobre Gestão que foi enviado aos participantes quando do término do trabalho.

4.10 Cálculo Amostral

Conforme a atualização de 29/11/2022 às 00:00h do *site* do Conselho Regional de Odontologia de São Paulo – CROSP, no endereço eletrônico, <https://cosp.org.br/portal-informativo/estatisticas/>, pôde-se verificar a quantidade de cirurgiões-dentistas conforme mostrado na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Quantidade de Cirurgiões-Dentistas por Município

Município	Profissionais	%
São José dos Campos	772	62,5%
Taubaté	297	24,0%
Jacareí	130	10,5%
Caçapava	37	3,0%
Total	1.236	100,0%

Fonte: CROSP (2022).

Entendendo-se como fundamental no cálculo do tamanho da amostra os seguintes fatores: intervalo de confiança, margem de erro, bem como, a proporção estimada na população, sobre o total populacional de 1.236, foi calculado o número de 125 elementos, o qual pode-se dizer que representa estatisticamente a referida população finita, ou ainda, 139 elementos para uma população infinita, considerando:

- Intervalo de Confiança = 95%
- Margem de Erro = 5%
- Proporção Estimada na População = 10%

Tal cálculo foi realizado utilizando-se a calculadora da Figura 2, que pode ser vista no *link* http://estatistica.bauru.usp.br/calculoamostral/ta_ic_proporcao.php.

Figura 2 - Cálculo do Tamanho da Amostra

Tamanho da Amostra
Intervalo de Confiança de uma Proporção

Nível de Confiança: 95% 99%

Erro (%):

Proporção Estimada na População (%):

N:

População finita: N:

Efeito do desenho: N:

Perda de elementos (%): N:

Fonte: USP Bauru (2022).

4.11 Video Instrucional Explicativo

Foi elaborado um vídeo instrucional explicativo de 1 minuto e 46 segundos, onde seu objetivo é, além de convidar o profissional cirurgião-dentista, apresentar uma pequena abertura teórica, bem como, informar sobre o processo operacional de aplicação.

Foi encaminhado para os entrevistados através de Aplicativos de Mensagens Eletrônicas, tais como, *WhatsApp*, *Telegram*, *Messenger*, ou ainda por correios eletrônicos (*e-mail*), tais como, *Gmail*, *Outlook*, *Hotmail*.

Também foram realizados envios através das redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*.

O referido vídeo pode ser encontrado virtualmente através do *link* <https://youtu.be/NMe0Y2e3kBY>, ou colando o referido endereço *URL* na barra de um navegador de *internet* de preferência.

4.12 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O conteúdo constante no TCLE foi disposto de forma a cumprir os requisitos da Resolução CNS 466/2012 e pode ser visto detalhadamente no Apêndice 1 desta dissertação.

4.13 Questionário

O conteúdo constante no questionário foi disposto de forma a permitir a categorização do estudo considerando os seguintes perfis: qualificação, demográfico; acadêmico; profissional; e gestão empresarial.

A quantidade de perguntas para cada perfil foi de 3, 3, 8, 9 e 27 respectivamente, totalizando 50 perguntas.

Todos os detalhes do Questionário podem ser consultados no Apêndice 2 desta dissertação.

4.13.1 Acesso Virtual

Tanto o TCLE quanto o questionário, foram acessados utilizando-se da ferramenta de Formulários Eletrônicos da área de Tecnologia da Informação, conhecida como *Google Forms*, onde, o *link* e o *QR Code* foram enviados através de Aplicativos de Mensagens Eletrônicas, tais como, *WhatsApp*, *Telegram*, *Messenger*, ou ainda por correios eletrônicos (*e-mail*), tais como, *Gmail*, *Outlook*, *Hotmail*.

Também foram realizados envios através das redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*.

4.13.1.1 Link e Endereço Eletrônico URL

Os acessos ao TCLE e ao questionário, foram realizados utilizando o *link* <https://forms.gle/6sUKN5s2gFD64zX36> ou colando o referido endereço *URL* na barra do navegador de *internet* de preferência do entrevistado.

Atendendo ao pedido de alguns entrevistados, foi elaborado um acesso alternativo ao TCLE e ao questionário, sem a necessidade da realização de *login* em suas respectivas contas *Google* uma vez que não se recordavam de suas senhas.

Os acessos ao TCLE e ao questionário sem necessidade de *login*, foram realizados utilizando o *link* <https://forms.gle/NCPYYWQ2VuNVjhx5A> ou colando o referido endereço *URL* na barra do navegador de *internet* de preferência do entrevistado.

4.13.1.2 QR Code

Os acessos ao TCLE e ao questionário também foram feitos utilizando o leitor de *QR Code* de qualquer telefone celular, através da leitura da Figura 3, abaixo.

Figura 3 - *QR Code* do TCLE e do Questionário on-line com login



Fonte: Elaborado pelo autor.

Atendendo ao pedido de alguns entrevistados, foi elaborado um acesso alternativo ao TCLE e ao questionário, sem a necessidade da realização de *Login* em suas respectivas contas *Google* uma vez que não se recordavam de suas senhas.

Os acessos puderam ser realizados utilizando o leitor de *QR Code* de qualquer telefone celular, através da leitura da Figura 4, abaixo.

Figura 4 - *QR Code* do TCLE e do Questionário on-line sem login



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.13.2 Acesso Físico

Ressalta-se que, caso o participante não fosse familiarizado com o *Google Forms* ou preferisse outro método para sua leitura e preenchimento, uma via em papel do TCLE e do questionário poderia ser enviada pelos Correios do Brasil ou entregue em mãos.

4.14 Guia de Boas Práticas

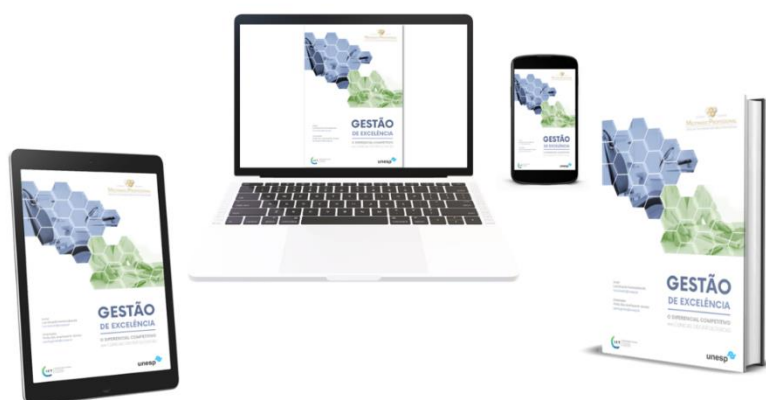
4.14.1 Objetivo

Com o intuito de capacitar os cirurgiões-dentistas com conhecimentos essenciais para se destacarem no mercado altamente competitivo da odontologia, foi elaborado o Guia de Boas Práticas com o título, “Gestão de Excelência: O diferencial competitivo em Clínicas Odontológicas”, apresentando estratégias genéricas com o intuito de garantir a entrega consistente de serviços odontológicos de alta qualidade. Isso inclui a busca pela melhoria contínua, a adesão a padrões regulatórios, a satisfação do paciente e o desenvolvimento de uma cultura organizacional centrada na excelência.

4.14.2 Formato

Foi editado de forma digital (*e-book*), apresentando sua interface visual com o leitor que pode ser vista na Figura 5 abaixo, mas, está preparado também para impressão em papel se assim solicitado.

Figura 5 – *Mockup* do Guia de Boas Práticas



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.14.3 Navegabilidade

Está hospedado gratuitamente na *Heyzine* e sua navegação pode ser feita em formato multiplataformas através de *desktops*, *laptops*, *tablets* ou celulares e tem visual moderno e funcional, utilizando-se da característica de um *flipbook*, ou seja, replica a possibilidade de se folhear o guia como se fosse um livro físico convencional pode ser visto na Figura 6 abaixo.

Figura 6 – Navegação tipo *flipbook* do Guia



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.14.4 Conteúdo

O conteúdo deste Guia pode ser visto em sua totalidade no Apêndice C e está dividido em grandes categorias, conforme apresentado em detalhes abaixo:

- Proposta
- Introdução
- Gestão Estratégica
- Gestão Orçamentária
- Gestão Financeira
- Gestão Fiscal e Tributária
- Gestão Previdenciária
- Gestão da Marca
- Gestão da Inovação
- Gestão da Jornada do Paciente
- Gestão da Segurança do Paciente
- Gestão de Processos
- Gestão de Projetos
- Gestão de Suprimentos
- Gestão da Informação
- Gestão do Conhecimento
- Gestão da Comunicação
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão de Partes Interessadas
- Gestão de Parcerias
- Gestão de Tecnologias
- Gestão da Qualidade e Excelência
- Referências

4.14.5 Acesso

Pode ser acessado digitalmente pelo *link* do endereço eletrônico <https://heyzine.com/flip-book/3c02cd2b17.html>, ou pelo *QR Code* apresentado na Figura 7 abaixo.

Figura 7 – *QR Code* para acesso do Guia de Boas Práticas



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 RESULTADO

5.1 Identificadores e Qualificadores

5.1.1 Nome e E-mail

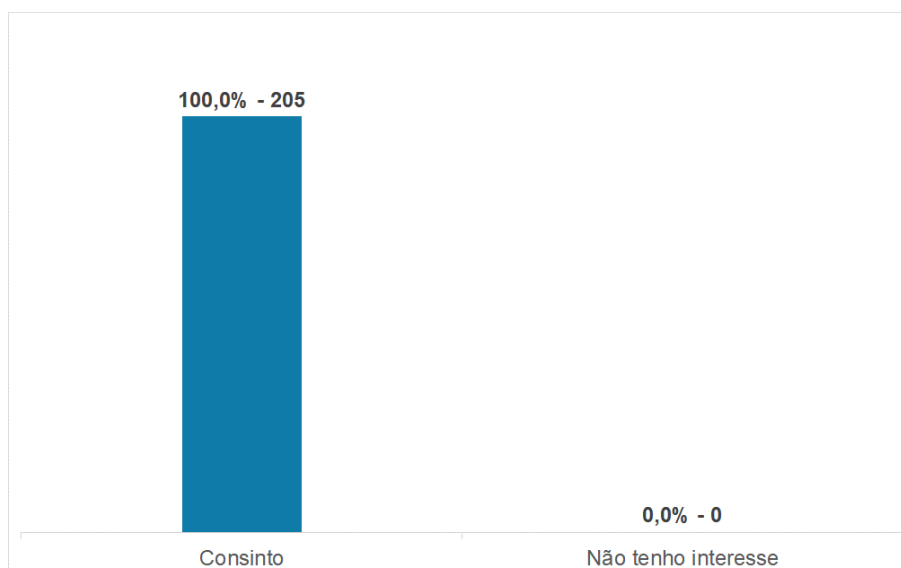
Como resultado das perguntas de número 1 e 2, foram coletados os *e-mails* e nomes dos respondentes de forma facultativa.

Atendendo aos critérios de LGPD já discutidos no item 4.4, a privacidade dos participantes foi respeitada sob quaisquer circunstâncias, onde seus nomes, dados ou elementos que pudessem identificá-los foram mantidos em sigilo pelo autor, conforme a Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, com o único propósito de posterior envio do *e-book* conforme apresentado no item 4.14.

5.1.2 Termo de Consentimento

Como resultado da pergunta de número 3, verifica-se na Figura 8 e na Tabela 3, que, dos 205 respondentes, (100%) deles consentiram em participar da pesquisa.

Figura 8 - Gráfico de Distribuição do Termo de Consentimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3 - Distribuição do Termo de Consentimento

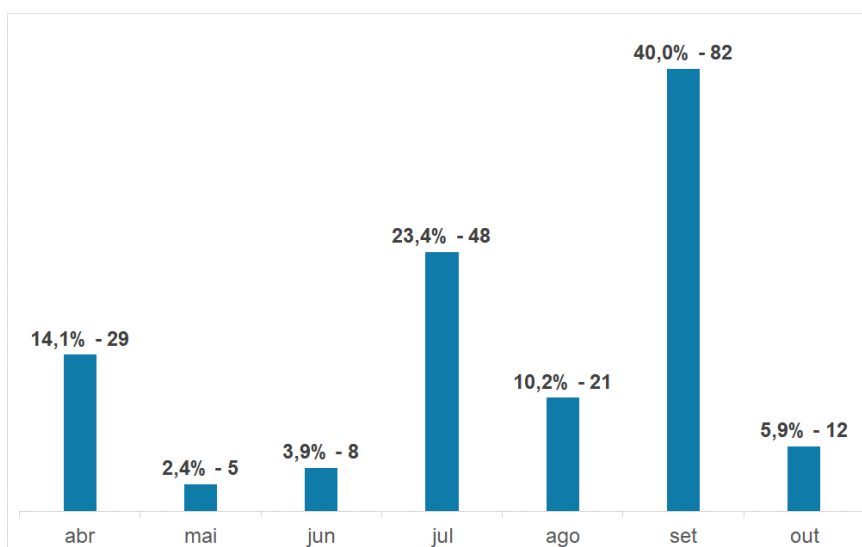
Termo de Consentimento	Indivíduos	%
Consinto	205	100,0%
Não tenho interesse	0	0,0%
Total Geral	205	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.3 Data e Hora

Utilizando-se dos registros de data que o *Google Forms* provê automaticamente, são verificadas as suas respectivas distribuições na Figura 9 e na Tabela 4. Percebe-se que o mês de setembro apresenta 82 respostas, representando (40,0%) dos 205 recebidos. Isto se deve aos eventos realizados na APCD Jacareí, APCD Guaratinguetá e OdontoSales, onde o autor deste trabalho teve a oportunidade de apresentar a pesquisa aos participantes inscritos nos eventos.

Figura 9 - Gráfico de Distribuição das Datas de Preenchimento (mês)



Fonte: Elaborado pelo autor.

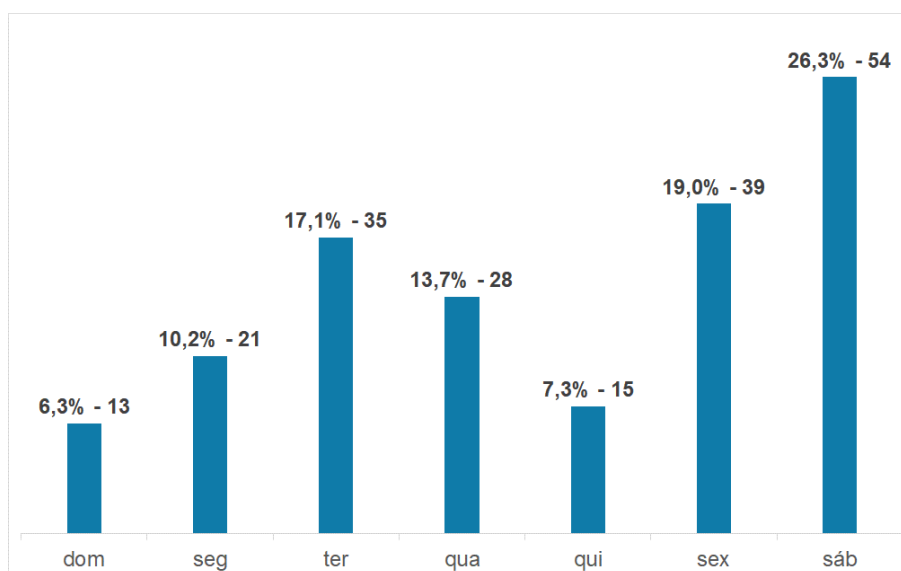
Tabela 4 - Distribuição das Datas de Preenchimento (mês)

Mês	Indivíduos	%
abr	29	14,1%
mai	5	2,4%
jun	8	3,9%
jul	48	23,4%
ago	21	10,2%
set	82	40,0%
out	12	5,9%
Total Geral	205	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Utilizando-se dos mesmos registros de data que o *Google Forms* provê automaticamente, são verificadas as suas respectivas distribuições na Figura 10 e na Tabela 5. Percebe-se que o dia da semana que apresenta maior incidência é o sábado, com 54 respostas, representando (26,3%) das 205 recebidas.

Figura 10 - Gráfico de Distribuição das Datas de Preenchimento (dia da semana)



Fonte: Elaborado pelo autor.

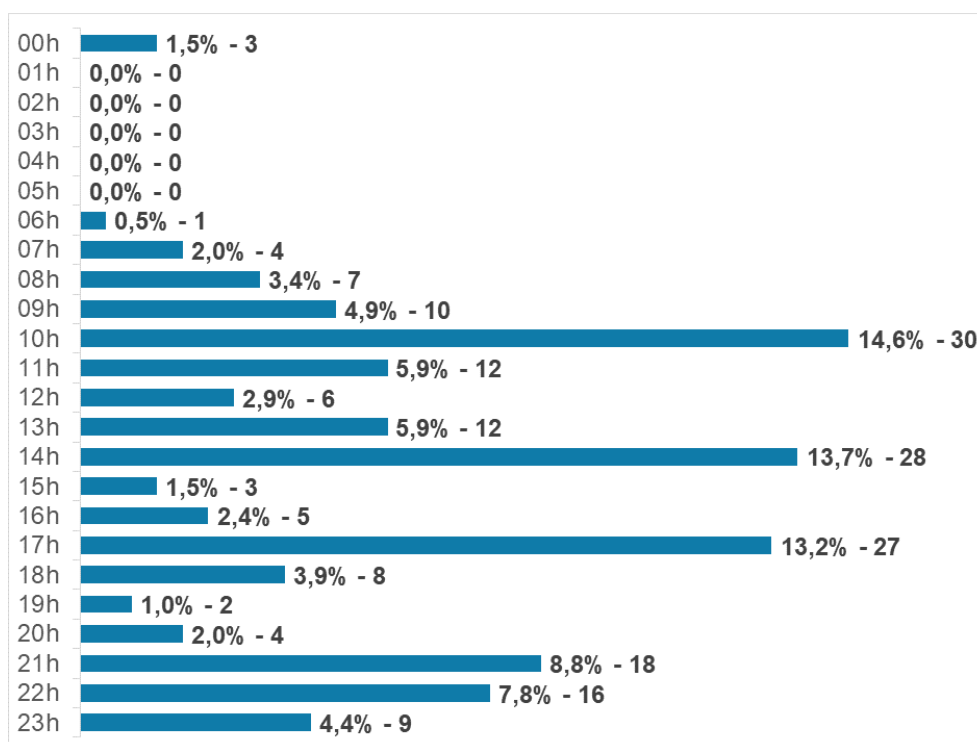
Tabela 5 - Distribuição das Datas de Preenchimento (dia da semana)

Dia da Semana	Indivíduos	%
dom	13	6,3%
seg	21	10,2%
ter	35	17,1%
qua	28	13,7%
qui	15	7,3%
sex	39	19,0%
sáb	54	26,3%
Total Geral	205	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Utilizando-se dos registros de hora que o *Google Forms* provê automaticamente, são verificadas as suas respectivas distribuições na Figura 11 e na Tabela 6. Percebe-se que os horários de maior incidência são, 10h, 14h e 17h, com 30, 28 e 27 respostas, representando (26,3%) das 205 recebidas.

Figura 11 - Gráfico de Distribuição dos Horários de Preenchimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6 - Distribuição Horários de Preenchimento

Hora	Indivíduos	%	Hora	Indivíduos	%
00h	3	1,5%	12h	6	2,9%
01h	0	0,0%	13h	12	5,9%
02h	0	0,0%	14h	28	13,7%
03h	0	0,0%	15h	3	1,5%
04h	0	0,0%	16h	5	2,4%
05h	0	0,0%	17h	27	13,2%
06h	1	0,5%	18h	8	3,9%
07h	4	2,0%	19h	2	1,0%
08h	7	3,4%	20h	4	2,0%
09h	10	4,9%	21h	18	8,8%
10h	30	14,6%	22h	16	7,8%
11h	12	5,9%	23h	9	4,4%

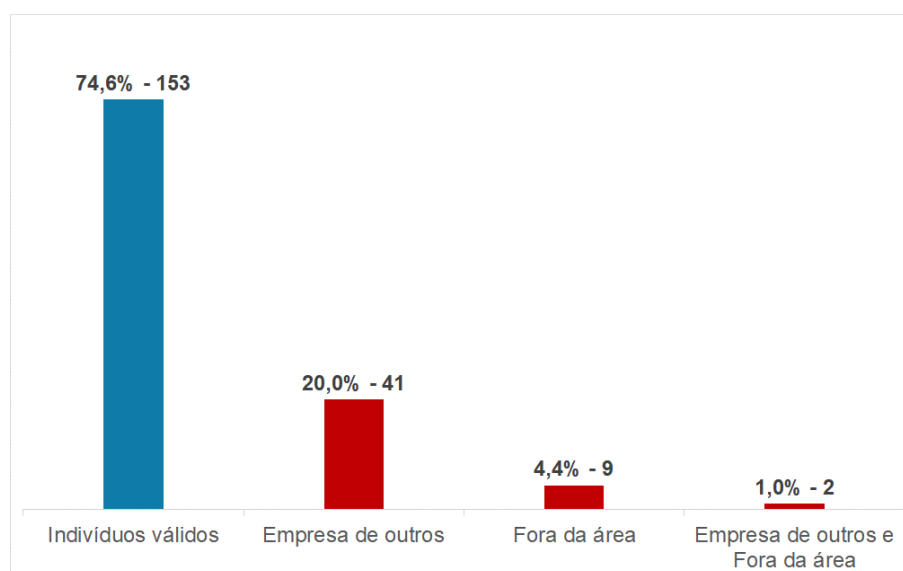
Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.4 Critérios de Exclusão

Considerando os Critérios de Exclusão apresentados no item 4.7, dos 205 respondentes, 41 (20,0%) estão associadas às empresas de outros profissionais, 9 (4,4%) estão fora da área relevante e apenas 2 (1,0%) que pertencem a ambas as categorias excludentes, foram desconsiderados.

No gráfico da Figura 12 e na Tabela 7, é apresentada a distribuição dos indivíduos excluídos, bem como, os 153 (74,6%) de indivíduos válidos, sugerindo que aproximadamente 3/4 pertencem a esta categoria.

Figura 12 - Gráfico de Distribuição dos Critérios de Exclusão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 7 – Distribuição dos Critérios de Exclusão

Critérios de Exclusão	Indivíduos	%
Indivíduos válidos	153	74,6%
Empresa de outros	41	20,0%
Fora da área	9	4,4%
Empresa de outros e Fora da área	2	1,0%
Total Geral	205	100,0%

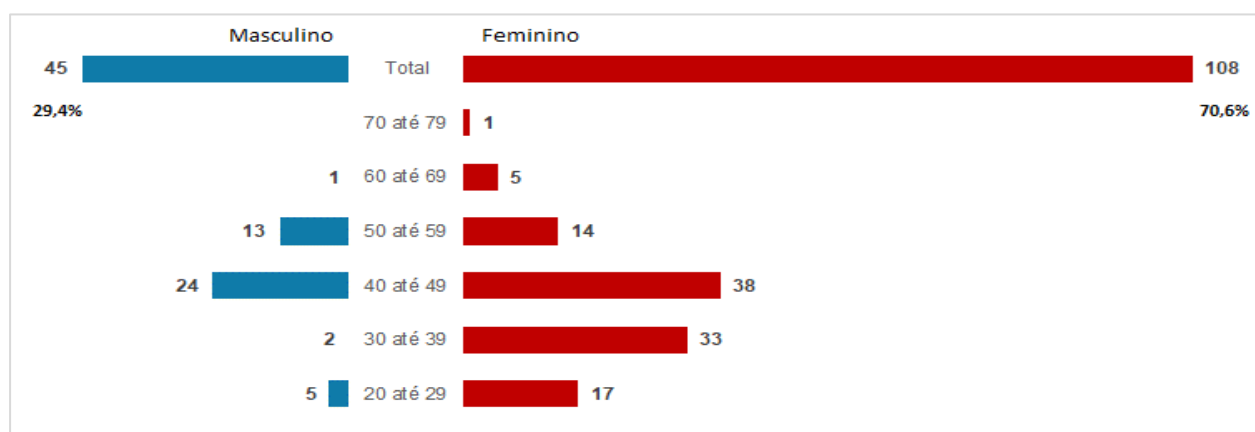
Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Perfil Demográfico

5.2.1 Gênero por Idade

Como resultado das perguntas de número 4 e 5, verifica-se na Figura 13 e na Tabela 8, que, independentemente da faixa etária, a categoria feminina tem prevalência, apresentando um total de 45 (29,4%) indivíduos do sexo masculino contra 108 (70,6%) do sexo feminino, totalizando 153 pessoas no grupo respondente válido.

Figura 13 - Gráfico de Distribuição do Gênero por Idade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 8 - Distribuição do Gênero por Idade

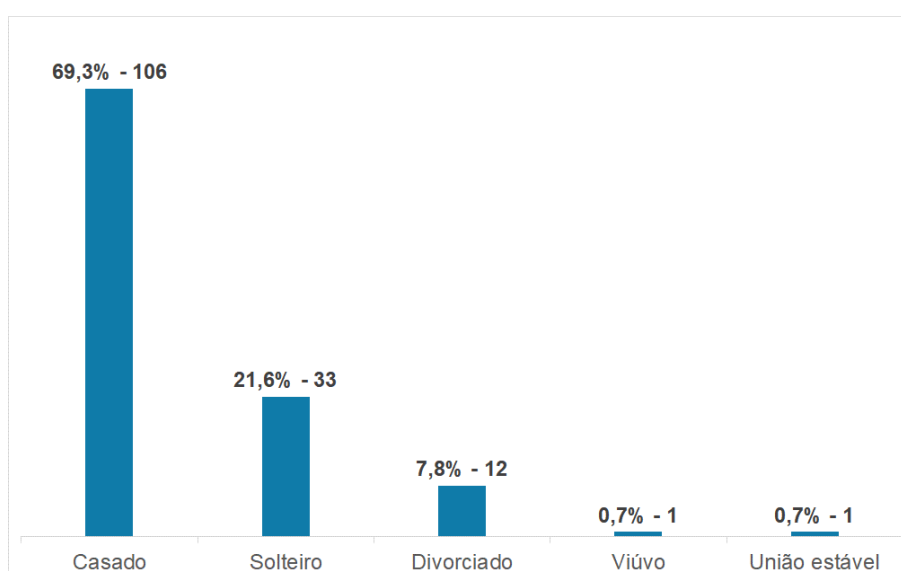
Idade	Masculino	Feminino
70 até 79	0	1
60 até 69	1	5
50 até 59	13	14
40 até 49	24	38
30 até 39	2	33
20 até 29	5	17
Total Geral	45	108

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.2 Estado Civil

Como resultado da pergunta de número 6, verifica-se na Figura 14 e na Tabela 9, que, dos 153 indivíduos válidos, 106 (69,3%) são casados, 33 (21,6%) solteiros, 12 (7,8%) divorciados, 1 (0,7%) viúvo e 1 (0,7%) em união estável.

Figura 14 - Gráfico de Distribuição do Estado Civil



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 9 - Distribuição do Estado Civil

Estado Civil	Indivíduos	%
Casado	106	69,3%
Solteiro	33	21,6%
Divorciado	12	7,8%
Viúvo	1	0,7%
União estável	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

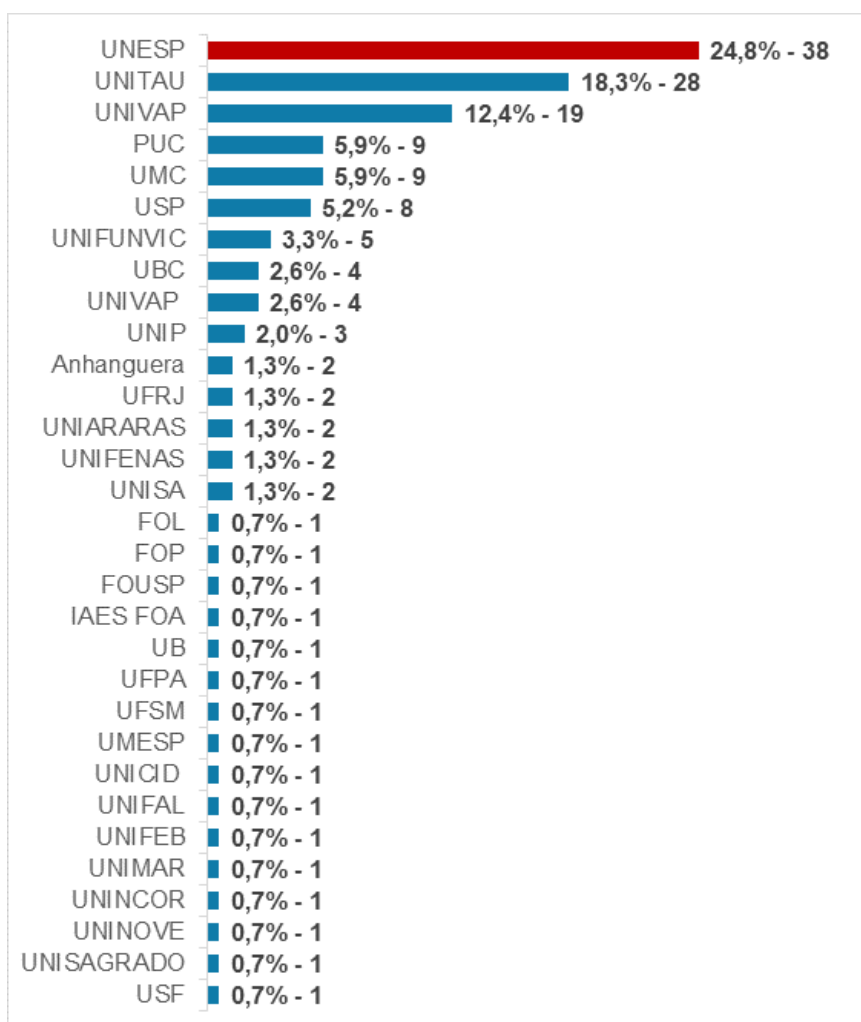
Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 Perfil Acadêmico

5.3.1 Cursos de Graduação

Como resultado da pergunta de número 7, verifica-se na Figura 15 e na Tabela 10, que, dos 153 indivíduos válidos, 38 (24,8%) cursaram UNESP, 28 (18,3%) UNITAU, 19 (12,4%) UNIVAP e os demais, distribuídos em 28 outras IES.

Figura 15 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Graduação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 10 - Distribuição dos Cursos de Graduação

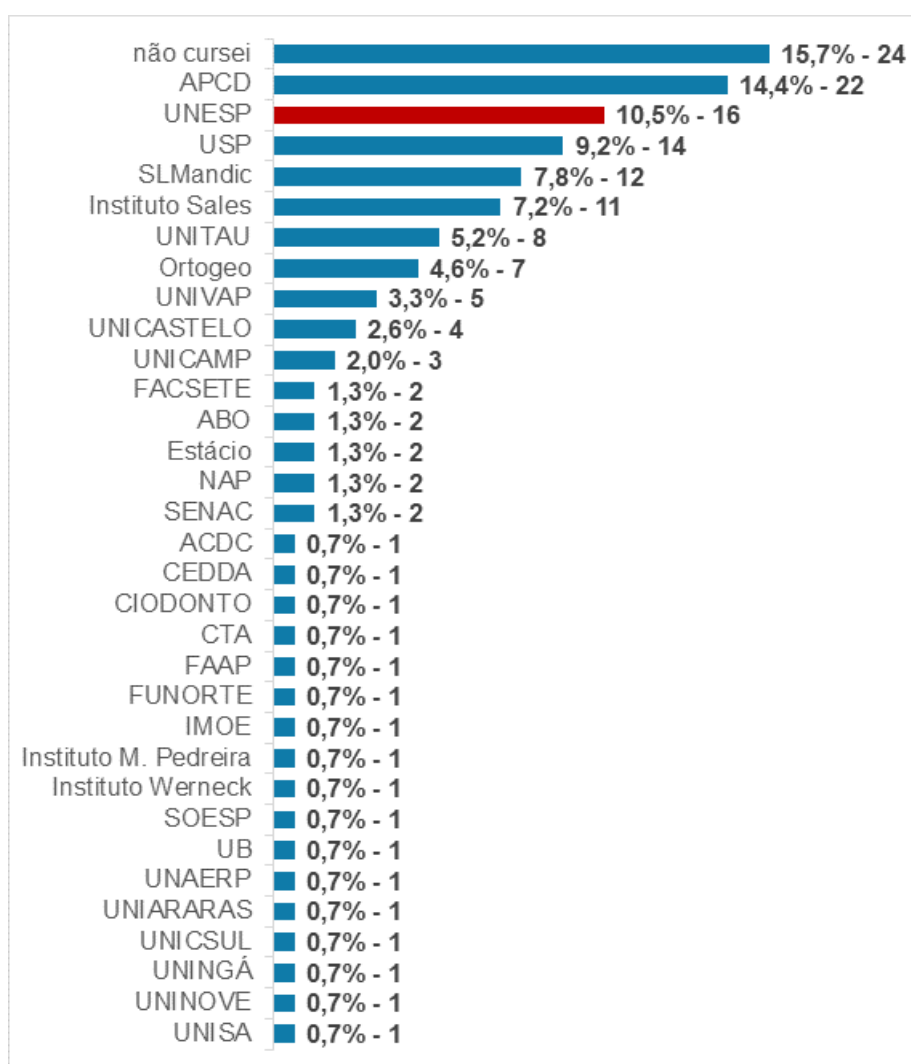
Graduação	Indivíduos	%
UNESP	38	24,8%
UNITAU	28	18,3%
UNIVAP	19	12,4%
PUC	9	5,9%
UMC	9	5,9%
USP	8	5,2%
UNIFUNVIC	5	3,3%
UBC	4	2,6%
UNIVAP	4	2,6%
UNIP	3	2,0%
Anhanguera	2	1,3%
UFRJ	2	1,3%
UNIARARAS	2	1,3%
UNIFENAS	2	1,3%
UNISA	2	1,3%
FOL	1	0,7%
FOP	1	0,7%
FOUSP	1	0,7%
IAES FOA	1	0,7%
UB	1	0,7%
UFPA	1	0,7%
UFSM	1	0,7%
UMESP	1	0,7%
UNICID	1	0,7%
UNIFAL	1	0,7%
UNIFEB	1	0,7%
UNIMAR	1	0,7%
UNINCOR	1	0,7%
UNINOVE	1	0,7%
UNISAGRADO	1	0,7%
USF	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.2 Cursos de Pós-Graduação

Como resultado da pergunta de número 8, verifica-se na Figura 16 e na Tabela 11, que, dos 153 indivíduos válidos, 24 (15,7%) não cursaram pós-graduação, 22 (14,4%) cursaram APCDs, 16 (10,5%) UNESP, 14 (9,2%) USP, 12 (7,8%) SLMandic, 11 (7,2%) Instituto Sales e os demais, distribuídos em 27 outras IES.

Figura 16 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 11 - Distribuição dos Cursos de Pós-Graduação

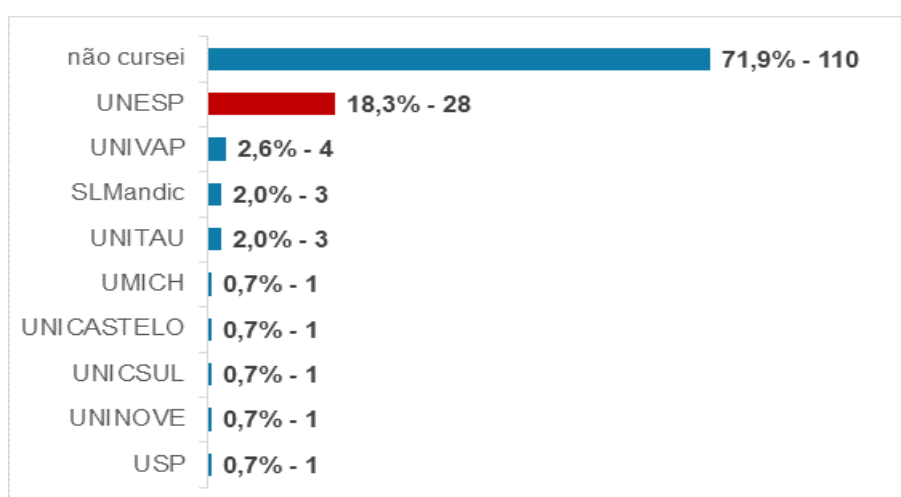
Pós-Graduação	Indivíduos	%
não cursei	24	15,7%
APCD	22	14,4%
UNESP	16	10,5%
USP	14	9,2%
SLMandic	12	7,8%
Instituto Sales	11	7,2%
UNITAU	8	5,2%
Ortogeno	7	4,6%
UNIVAP	5	3,3%
UNICASTELO	4	2,6%
UNICAMP	3	2,0%
FACSETE	2	1,3%
ABO	2	1,3%
Estácio	2	1,3%
NAP	2	1,3%
SENAC	2	1,3%
ACDC	1	0,7%
CEDDA	1	0,7%
CIODONTO	1	0,7%
CTA	1	0,7%
FAAP	1	0,7%
FUNORTE	1	0,7%
IMOE	1	0,7%
Instituto Marcelo Pedreira	1	0,7%
Instituto Werneck	1	0,7%
SOESP	1	0,7%
UB	1	0,7%
UNAERP	1	0,7%
UNIARARAS	1	0,7%
UNICSUL	1	0,7%
UNINGÁ	1	0,7%
UNINOVE	1	0,7%
UNISA	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.3 Cursos de Mestrado

Como resultado da pergunta de número 9, verifica-se na Figura 17 e na Tabela 12, que, dos 153 indivíduos válidos, 110 (71,9%) não cursaram mestrado, 28 (18,3%) cursaram UNESP, 4 (2,6%) UNIVAP e os demais, distribuídos em 8 outras IES.

Figura 17 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Mestrado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 12 - Distribuição dos Cursos de Mestrado

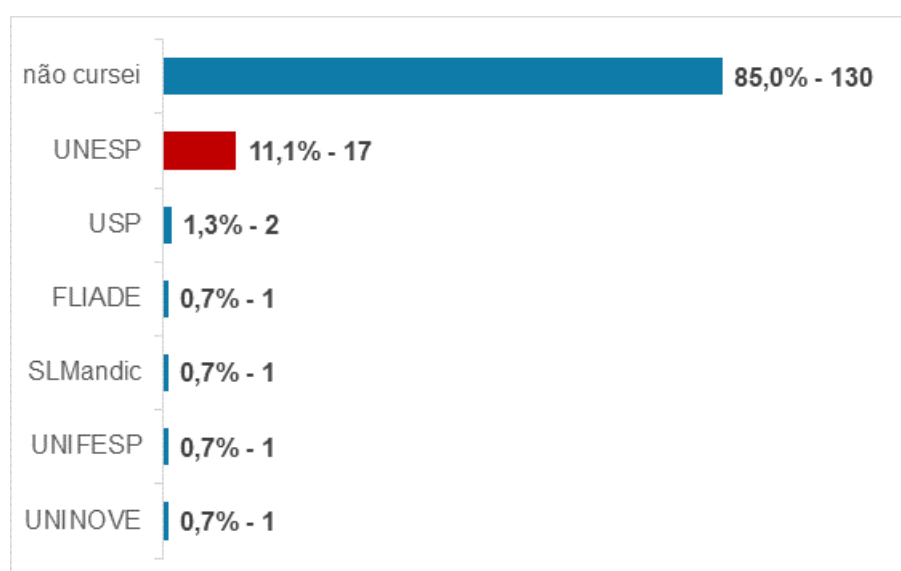
Mestrado	Indivíduos	%
não cursei	110	71,9%
UNESP	28	18,3%
UNIVAP	4	2,6%
SLMandic	3	2,0%
UNITAU	3	2,0%
UMICH	1	0,7%
UNICASTELO	1	0,7%
UNICSUL	1	0,7%
UNINOVE	1	0,7%
USP	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.4 Cursos de Doutorado

Como resultado da pergunta de número 10, verifica-se na Figura 18 e na Tabela 13, que, dos 153 indivíduos válidos, 130 (85,0%) não cursaram doutorado, 17 (11,1%) cursaram UNESP e os demais, distribuídos em 5 outras IES.

Figura 18 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Doutorado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 13 - Distribuição dos Cursos de Doutorado

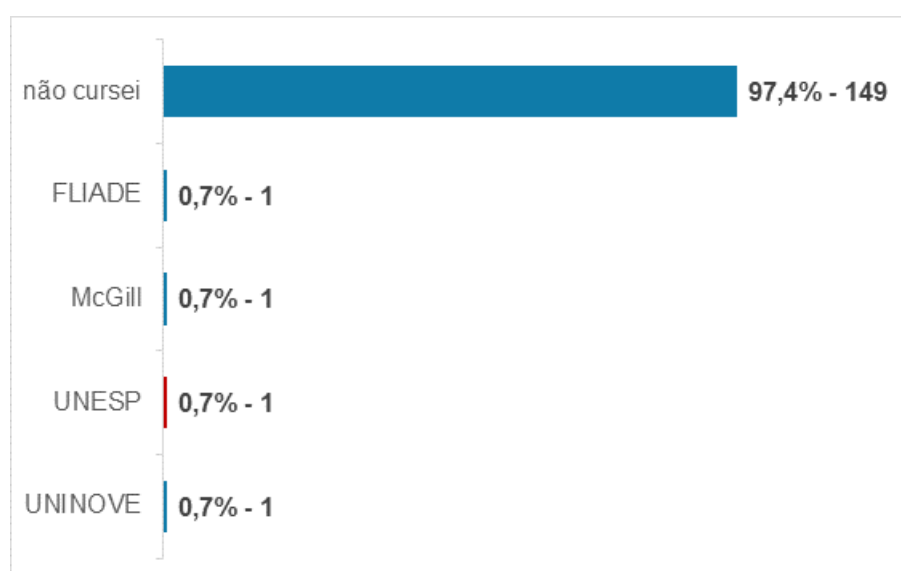
Doutorado	Indivíduos	%
não cursei	130	85,0%
UNESP	17	11,1%
USP	2	1,3%
FLIADE	1	0,7%
SLMandic	1	0,7%
UNIFESP	1	0,7%
UNINOVE	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.5 Cursos de Pós-Doutorado

Como resultado da pergunta de número 11, verifica-se na Figura 19 e na Tabela 14, que, dos 153 indivíduos válidos, 149 (97,4%) não cursaram pós-doutorado e os demais, distribuídos em 4 outras IES.

Figura 19 - Gráfico de Distribuição dos Cursos de Pós-Doutorado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 14 - Distribuição dos Cursos de Pós-Doutorado

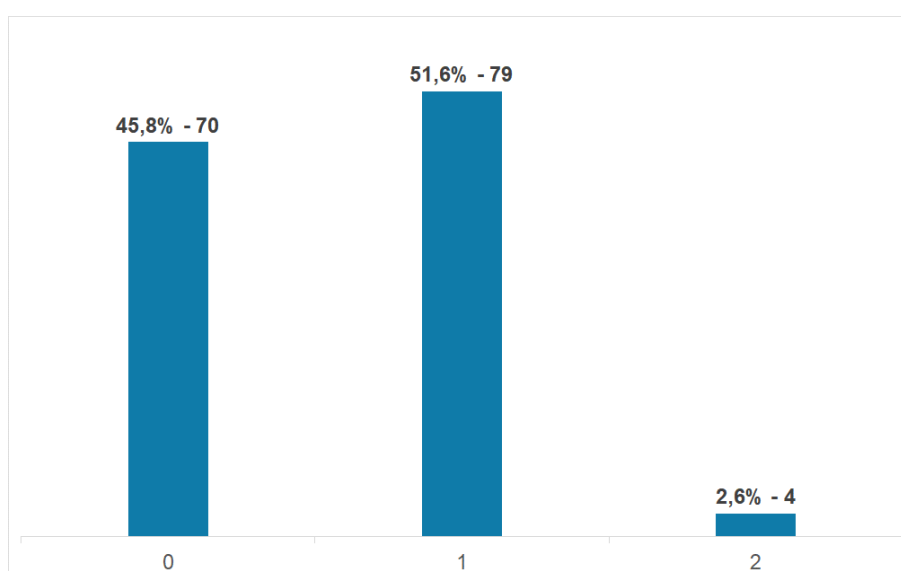
Pós-Doutorado	Indivíduos	%
não cursei	149	97,4%
UNINOVE	1	0,7%
UNESP	1	0,7%
McGill	1	0,7%
FLIADE	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.6 Gestão Empresarial na Graduação

Como resultado da pergunta de número 12a, verifica-se na Figura 20 e na Tabela 15, que, dos 153 indivíduos válidos que cursaram a graduação, 70 (45,8%) não tiveram disciplinas relacionadas, 79 (51,6%) tiveram uma e 4 (2,6%) tiveram duas.

Figura 20 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial na Graduação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 15 - Distribuição da Gestão Empresarial na Graduação

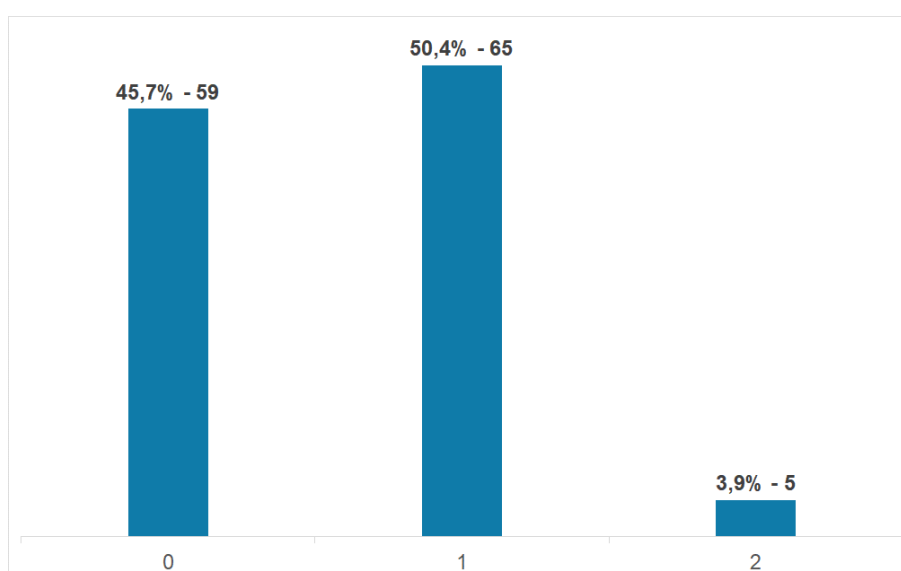
Disciplinas Graduação	Indivíduos	%
0	70	45,8%
1	79	51,6%
2	4	2,6%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.7 Gestão Empresarial na Pós-Graduação

Como resultado da pergunta de número 12b, verifica-se na Figura 21 e na Tabela 16, que, dos 129 indivíduos válidos que cursaram a pós-graduação, 59 (45,7%) não tiveram disciplinas relacionadas, 65 (50,4%) tiveram uma e 5 (3,9%) tiveram duas.

Figura 21 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial na Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 16 - Distribuição da Gestão Empresarial na Pós-Graduação

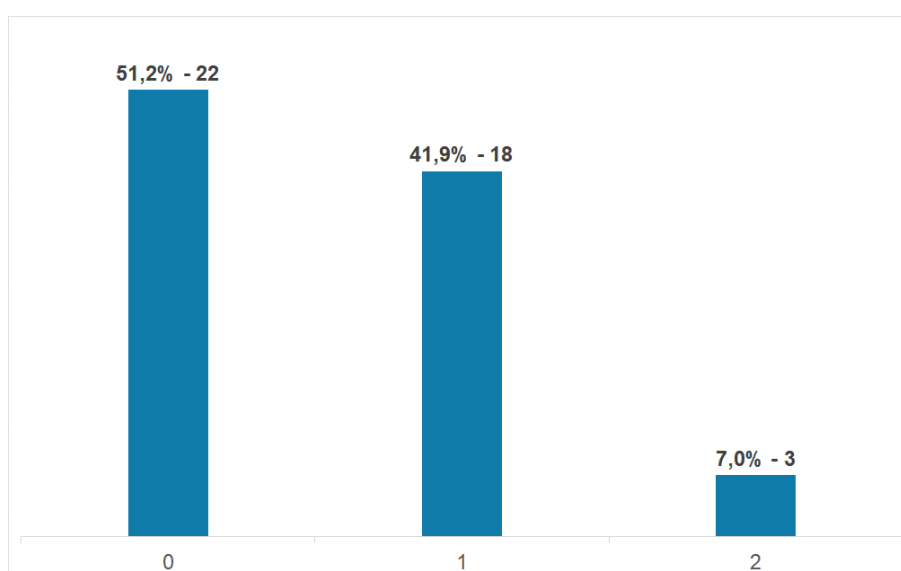
Disciplinas Pós-Graduação	Indivíduos	%
0	59	45,7%
1	65	50,4%
2	5	3,9%
Total Geral	129	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.8 Gestão Empresarial no Mestrado

Como resultado da pergunta de número 12c, verifica-se na Figura 22 e na Tabela 17, que, dos 43 indivíduos válidos que cursaram o mestrado, 22 (51,2%) não tiveram disciplinas relacionadas, 18 (41,9%) tiveram uma e 3 (7,0%) tiveram duas.

Figura 22 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial no Mestrado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 17 - Distribuição da Gestão Empresarial no Mestrado

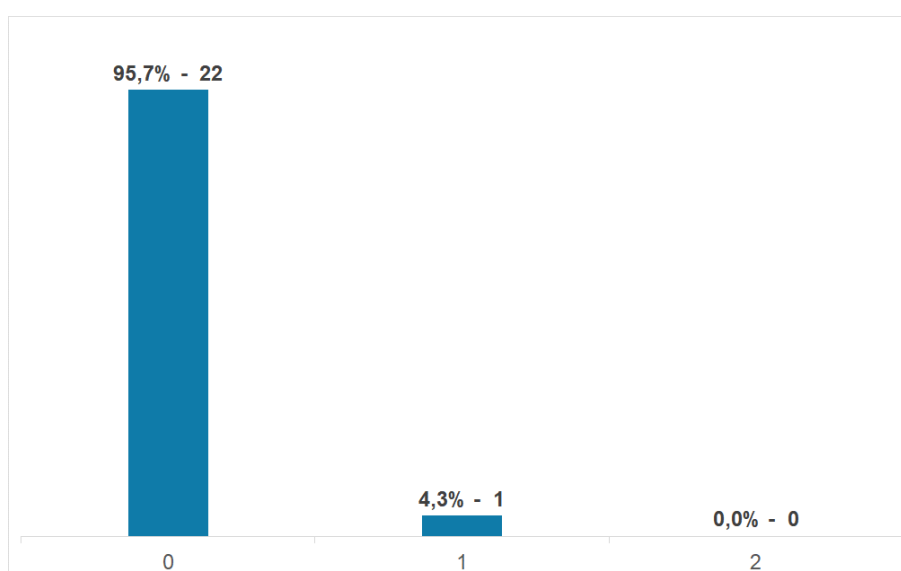
Disciplinas Mestrado	Indivíduos	%
0	22	51,2%
1	18	41,9%
2	3	7,0%
Total Geral	43	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.9 Gestão Empresarial no Doutorado

Como resultado da pergunta de número 12d, verifica-se na Figura 23 e na Tabela 18, que, dos 23 indivíduos válidos que cursaram o doutorado, 22 (95,7%) não tiveram disciplinas relacionadas e 1 (4,3%) teve uma.

Figura 23 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial no Doutorado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 18 - Distribuição da Gestão Empresarial no Doutorado

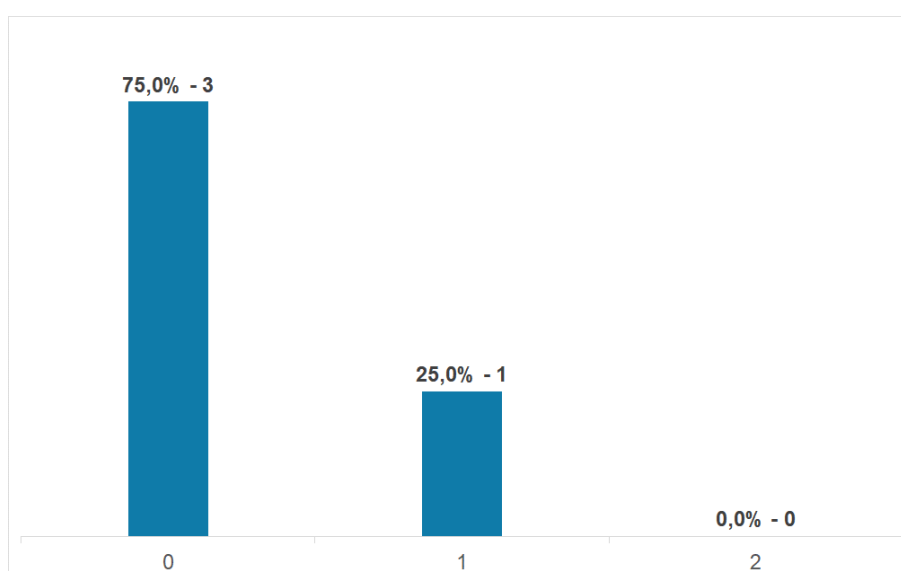
Disciplinas Doutorado	Indivíduos	%
0	22	95,7%
1	1	4,3%
2	0	0,0%
Total Geral	23	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.10 Gestão Empresarial no Pós-Doutorado

Como resultado da pergunta de número 12e, verifica-se na Figura 24 e na Tabela 19, que, dos 4 indivíduos válidos que cursaram o pós-doutorado, 3 (75,0%) não tiveram disciplinas relacionadas e 1 (25,0%) teve uma.

Figura 24 - Gráfico de Distribuição da Gestão Empresarial no Pós-Doutorado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 19 - Distribuição da Gestão Empresarial no Pós-Doutorado

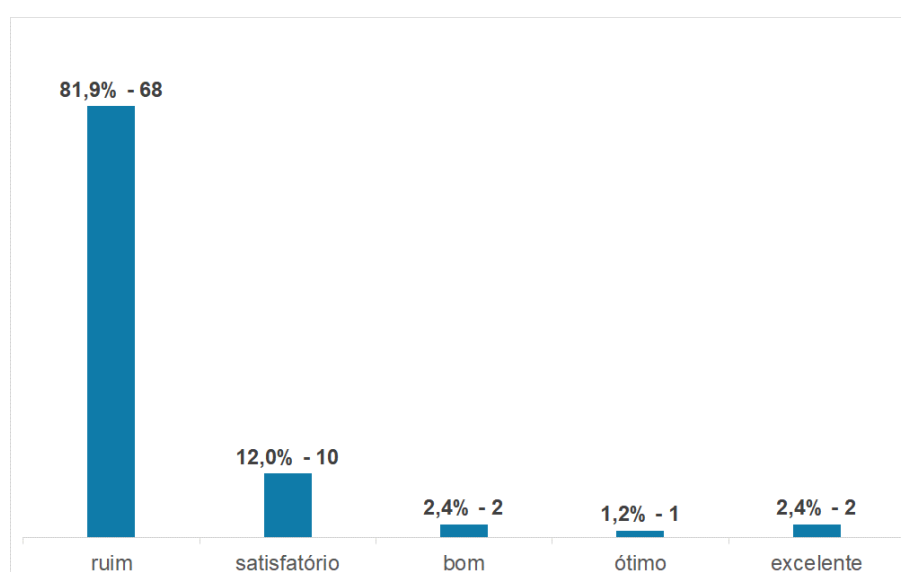
Disciplinas Pós-Doutorado	Indivíduos	%
0	3	75,0%
1	1	25,0%
2	0	0,0%
Total Geral	4	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.11 Análise Qualitativa na Graduação

Como resultado da pergunta de número 13a, verifica-se na Figura 25 e na Tabela 20, que, dos 83 indivíduos válidos que fizeram a graduação e tiveram a disciplina, 68 (81,9%) classificaram-na como ruim, 10 (12,0%) satisfatório, 2 (2,4%) bom, 1 (1,2%) ótimo e 2 (2,4%) excelente.

Figura 25 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa na Graduação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 20 - Distribuição da Análise Qualitativa na Graduação

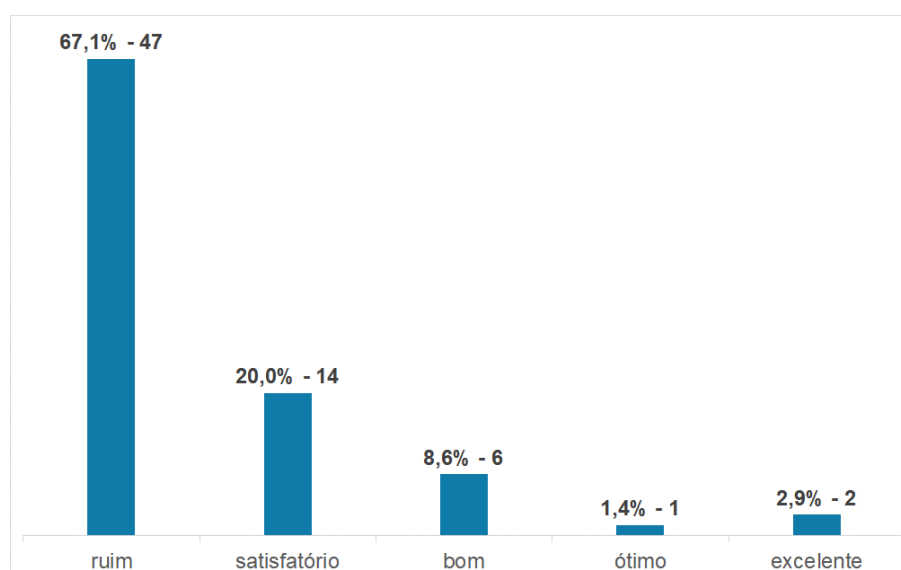
Análise Graduação	Indivíduos	%
ruim	68	81,9%
satisfatório	10	12,0%
bom	2	2,4%
ótimo	1	1,2%
excelente	2	2,4%
Total Geral	83	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.12 Análise Qualitativa na Pós-Graduação

Como resultado da pergunta de número 13b, verifica-se na Figura 26 e na Tabela 21, que, dos 70 indivíduos válidos que cursaram a pós graduação e tiveram a disciplina, 47 (67,1%) classificaram-na como ruim, 14 (20,0%) satisfatório, 6 (8,6%) bom, 1 (1,4%) ótimo e 2 (2,9%) excelente.

Figura 26 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa na Pós-Graduação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 21 - Distribuição da Análise Qualitativa na Pós-Graduação

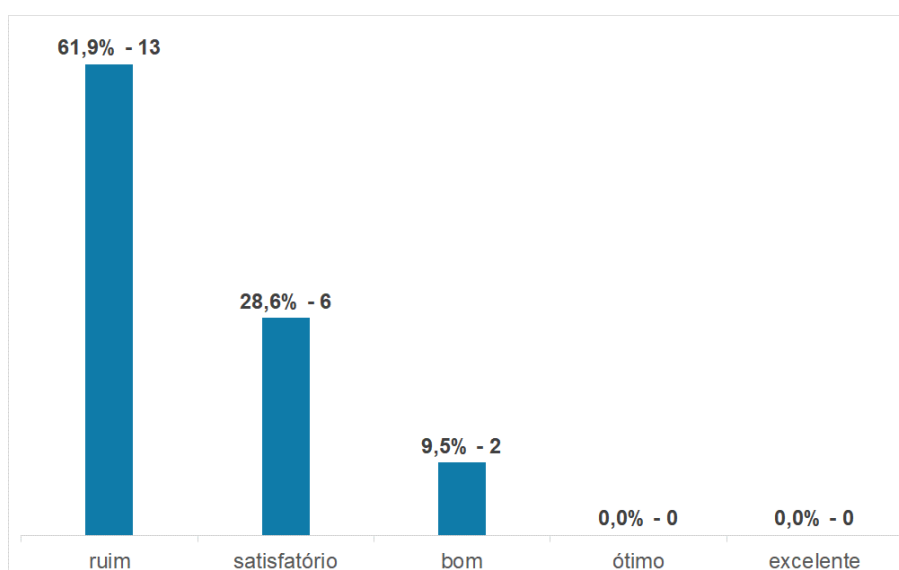
Análise Pós-Graduação	Indivíduos	%
ruim	47	67,1%
satisfatório	14	20,0%
bom	6	8,6%
ótimo	1	1,4%
excelente	2	2,9%
Total Geral	70	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.13 Análise Qualitativa no Mestrado

Como resultado da pergunta de número 13c, verifica-se na Figura 27 e na Tabela 22, que, dos 21 indivíduos válidos que cursaram o mestrado e tiveram a disciplina, 13 (61,9%) classificaram-na como ruim, 6 (28,6%) satisfatório e 2 (9,5%) bom.

Figura 27 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa no Mestrado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 22 - Distribuição da Análise Qualitativa no Mestrado

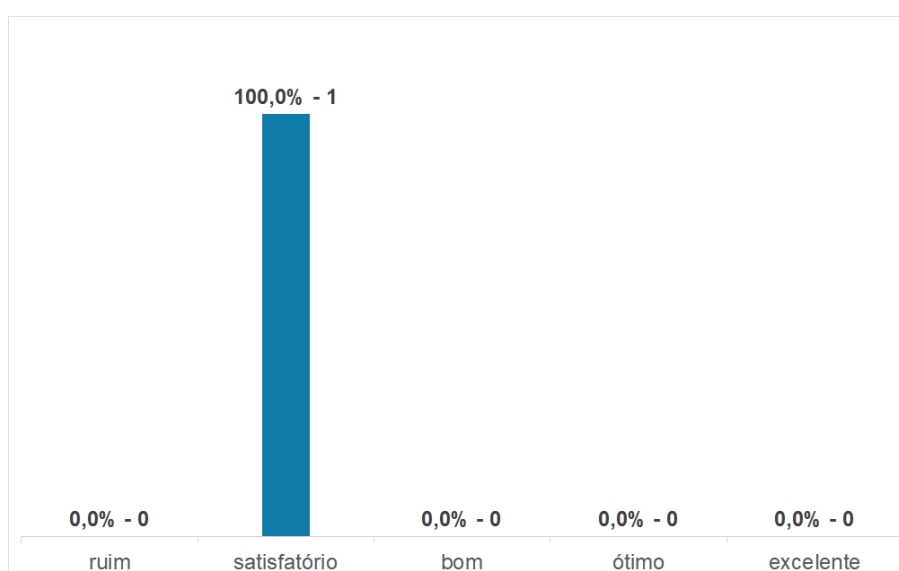
Análise Mestrado	Indivíduos	%
ruim	13	61,9%
satisfatório	6	28,6%
bom	2	9,5%
ótimo	0	0,0%
excelente	0	0,0%
Total Geral	21	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.14 Análise Qualitativa no Doutorado

Como resultado da pergunta de número 13d, verifica-se na Figura 28 e na Tabela 23, que, do único indivíduo válido que cursou o doutorado e teve a disciplina de gestão, 1 (100,0%) classificou-a como satisfatório.

Figura 28 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa no Doutorado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 23 - Distribuição da Análise Qualitativa no Doutorado

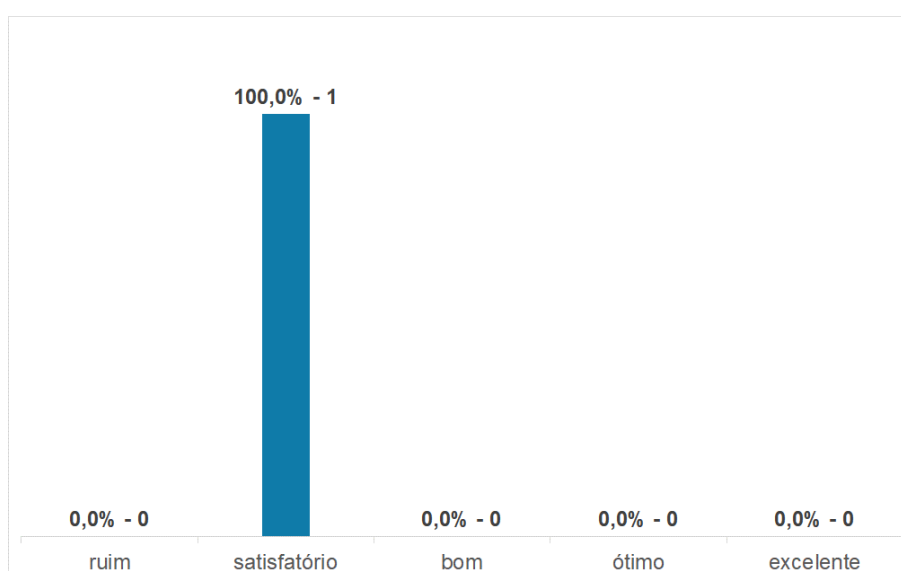
Análise Doutorado	Indivíduos	%
ruim	0	0,0%
satisfatório	1	100,0%
bom	0	0,0%
ótimo	0	0,0%
excelente	0	0,0%
Total Geral	1	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.15 Análise Qualitativa no Pós-Doutorado

Como resultado da pergunta de número 13e, verifica-se na Figura 29 e na Tabela 24, que, do único indivíduo válido que cursou o doutorado e teve a disciplina de gestão, 1 (100,0%) classificou-a como satisfatório.

Figura 29 - Gráfico de Distribuição da Análise Qualitativa no Pós-Doutorado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 24 - Distribuição da Análise Qualitativa no Pós-Doutorado

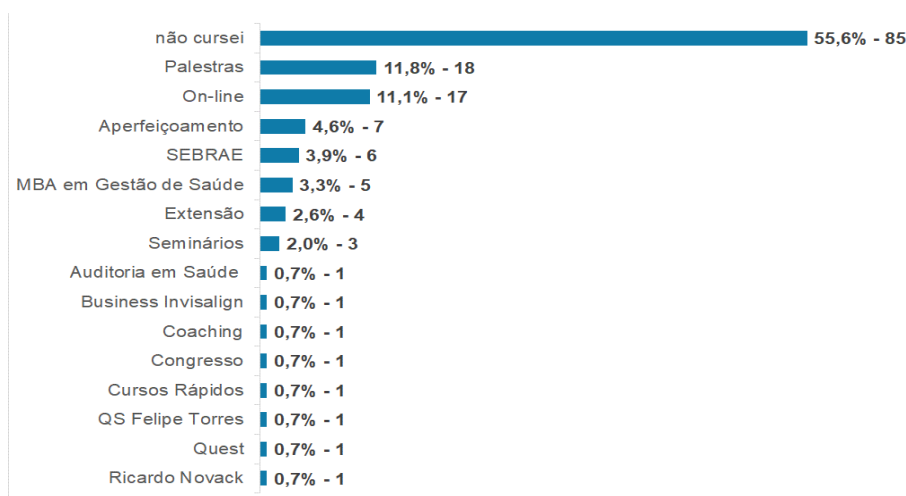
Análise Pós-Doutorado	Indivíduos	%
ruim	0	0,0%
satisfatório	1	100,0%
bom	0	0,0%
ótimo	0	0,0%
excelente	0	0,0%
Total Geral	1	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.16 Participação em Cursos Complementares

Como resultado da pergunta de número 14, verifica-se na Figura 30 e na Tabela 25, que, dos 153 indivíduos válidos, 85 (55,6%) não fizeram cursos complementares, 18 (11,8%) cursaram palestras, 17 (11,1%) cursos on-line, 7 (4,6%) cursos de aperfeiçoamento, 6 (3,9%) cursos do SEBRAE e os demais, distribuídos em 11 outras modalidades.

Figura 30 - Gráfico de Distribuição dos Cursos Complementares



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 25 - Distribuição dos Cursos Complementares

Complementar	Indivíduos	%
não cursei	85	55,6%
Palestras	18	11,8%
On-line	17	11,1%
Aperfeiçoamento	7	4,6%
SEBRAE	6	3,9%
MBA em Gestão de Saúde	5	3,3%
Extensão	4	2,6%
Seminários	3	2,0%
Auditoria em Saúde	1	0,7%
Business Invisalign	1	0,7%
Coaching	1	0,7%
Congresso	1	0,7%
Cursos Rápidos	1	0,7%
QS Felipe Torres	1	0,7%
Quest	1	0,7%
Ricardo Novack	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

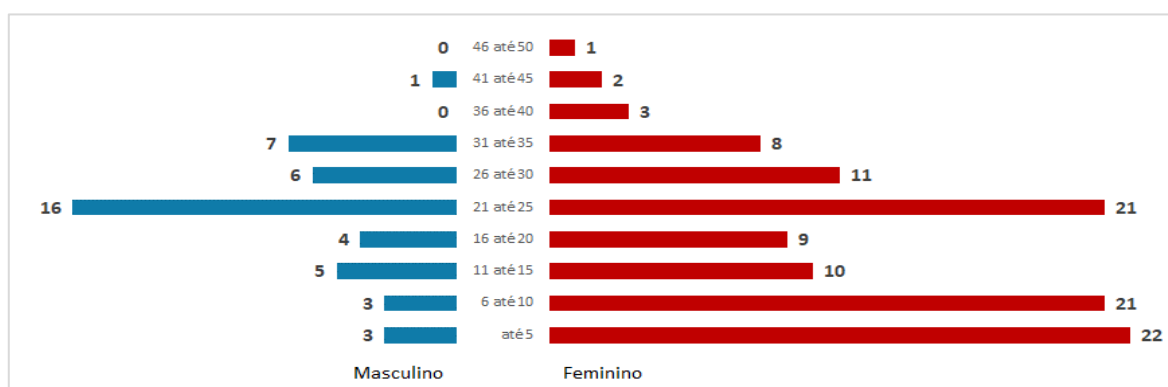
Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 Perfil Profissional

5.4.1 Tempo de Atuação Profissional por Gênero

Como resultado da pergunta de número 15, verifica-se na Figura 31 e na Tabela 26, que, os 153 indivíduos válidos, apresentam concentração feminina nas faixas “até 5”, “6 a 10” e “21 a 25”, com valores de 22 (14,4%), 21 (13,7%) e 21 (13,7%) respectivamente. Já a concentração masculina, é dada na faixa “21 a 25” com o valor de 16 (10,5%). Assim, os profissionais são caracterizados novos e com predominância feminina.

Figura 31 - Gráfico de Distribuição do Tempo de Atuação Profissional por Gênero



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 26 - Distribuição do Tempo de Atuação Profissional por Gênero

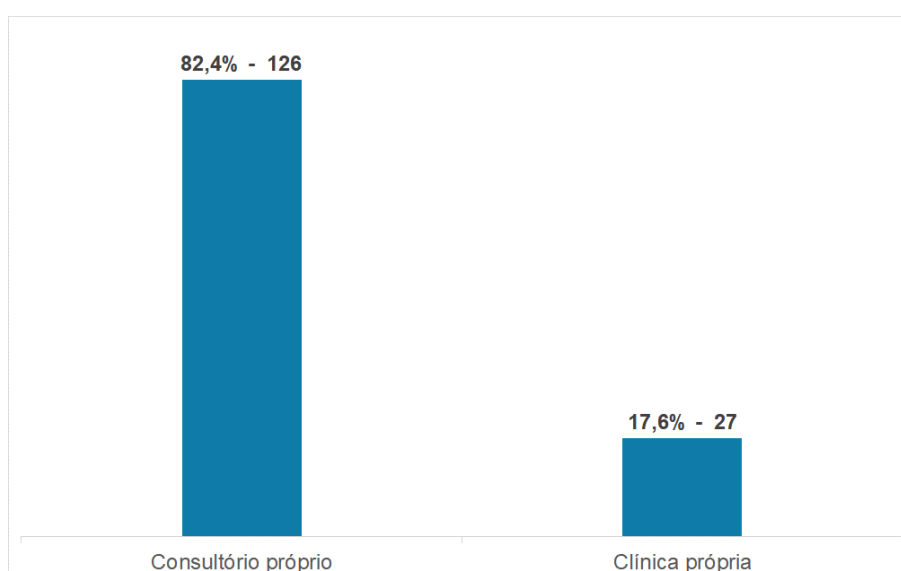
Tempo na Profissão	Masculino		Feminino	
	Indivíduos	%	Indivíduos	%
até 5	3	2,0%	22	14,4%
6 até 10	3	2,0%	21	13,7%
11 até 15	5	3,3%	10	6,5%
16 até 20	4	2,6%	9	5,9%
21 até 25	16	10,5%	21	13,7%
26 até 30	6	3,9%	11	7,2%
31 até 35	7	4,6%	8	5,2%
36 até 40	0	0,0%	3	2,0%
41 até 45	1	0,7%	2	1,3%
46 até 50	0	0,0%	1	0,7%
Total Geral	45	29,4%	108	70,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.2 Modalidade de Atuação

Como resultado da pergunta de número 16, verifica-se na Figura 32 e na Tabela 27, que, dos 153 indivíduos válidos, 126 (82,4%) trabalham em consultório próprio e 27 (17,6%) em clínica própria.

Figura 32 - Gráfico de Distribuição da Modalidade de Atuação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 27 - Distribuição da Modalidade de Atuação

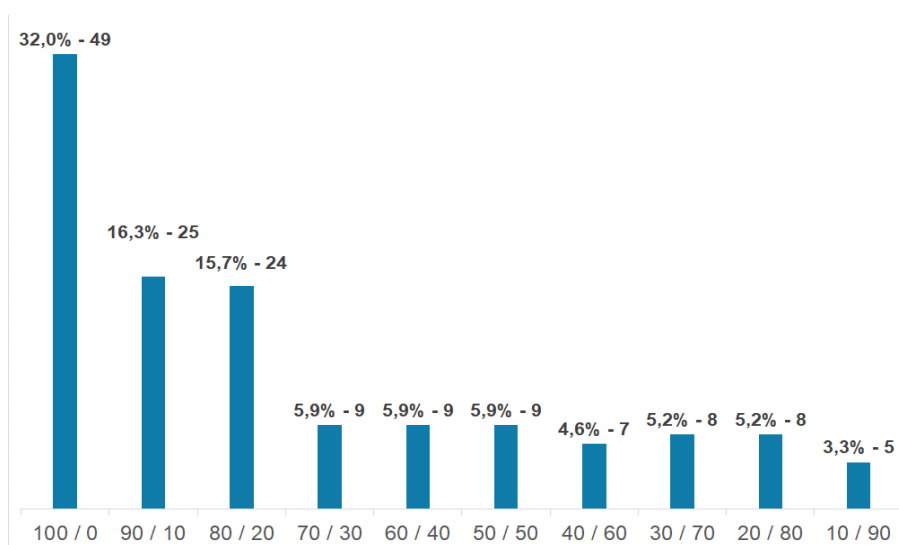
Modalidade	Indivíduos	%
Consultório próprio	126	82,4%
Clínica própria	27	17,6%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.3 Tipo de Atendimento

Como resultado da pergunta de número 17, verifica-se na Figura 33 e na Tabela 28, que, considerando a fórmula “Particular/Convênio”, dos 153 indivíduos válidos, a maioria está concentrada em atendimentos particulares, com a distribuição de 49 (32,0%) na modalidade “100/0”, 25 (16,3%) “90/10”, 24 (15,7%) “80/20” e os demais, distribuídos em 7 outras categorias.

Figura 33 - Gráfico de Distribuição do Tipo de Atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 28 - Distribuição do Tipo de Atendimento

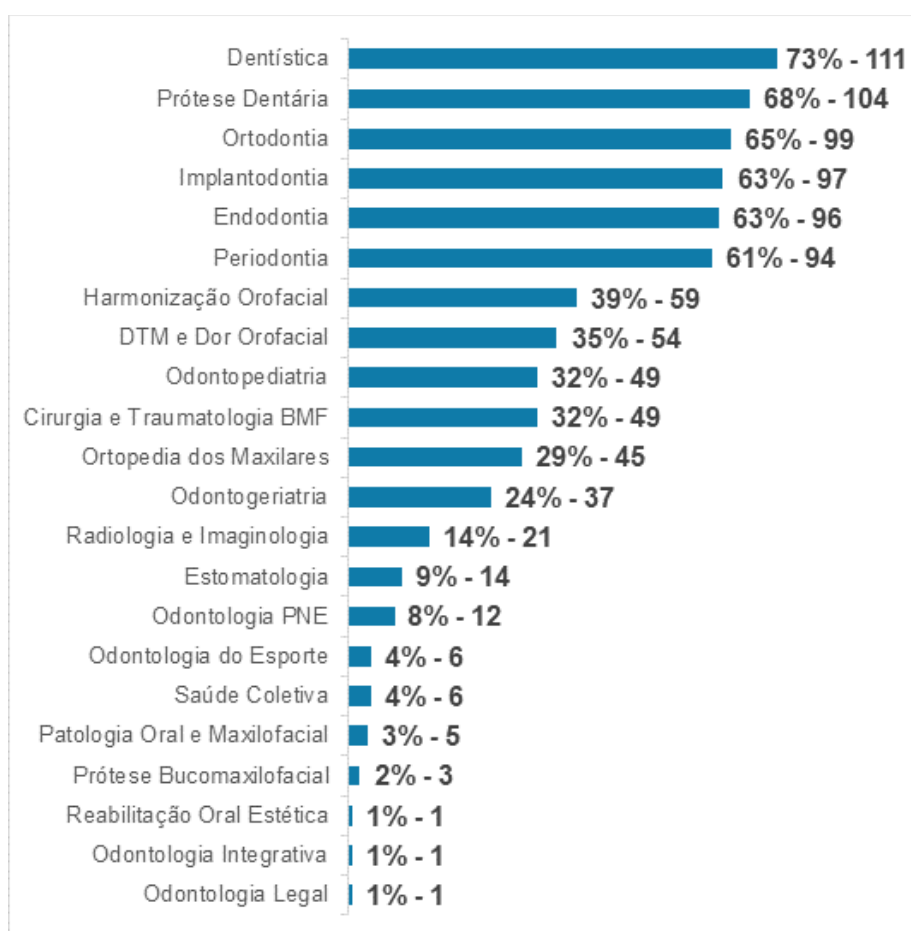
Particular / Convênio	Indivíduos	%
100 / 0	49	32,0%
90 / 10	25	16,3%
80 / 20	24	15,7%
70 / 30	9	5,9%
60 / 40	9	5,9%
50 / 50	9	5,9%
40 / 60	7	4,6%
30 / 70	8	5,2%
20 / 80	8	5,2%
10 / 90	5	3,3%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.4 Especialidades Atendidas

Como resultado da pergunta de número 18 (múltiplas respostas), verifica-se na Figura 34 e na Tabela 29, que, dos 153 indivíduos válidos, 111 (73%) atendem dentística, 104 (68%) prótese dentária, 99 (65%) ortodontia, 97 (63%) implantodontia, 96 (63%) endodontia, 94 (61%) Periodontia, 59 (39%) harmonização orofacial e os demais, distribuídos em 15 outras especialidades.

Figura 34 - Gráfico de Distribuição das Especialidades Atendidas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 29 - Distribuição das Especialidades Atendidas

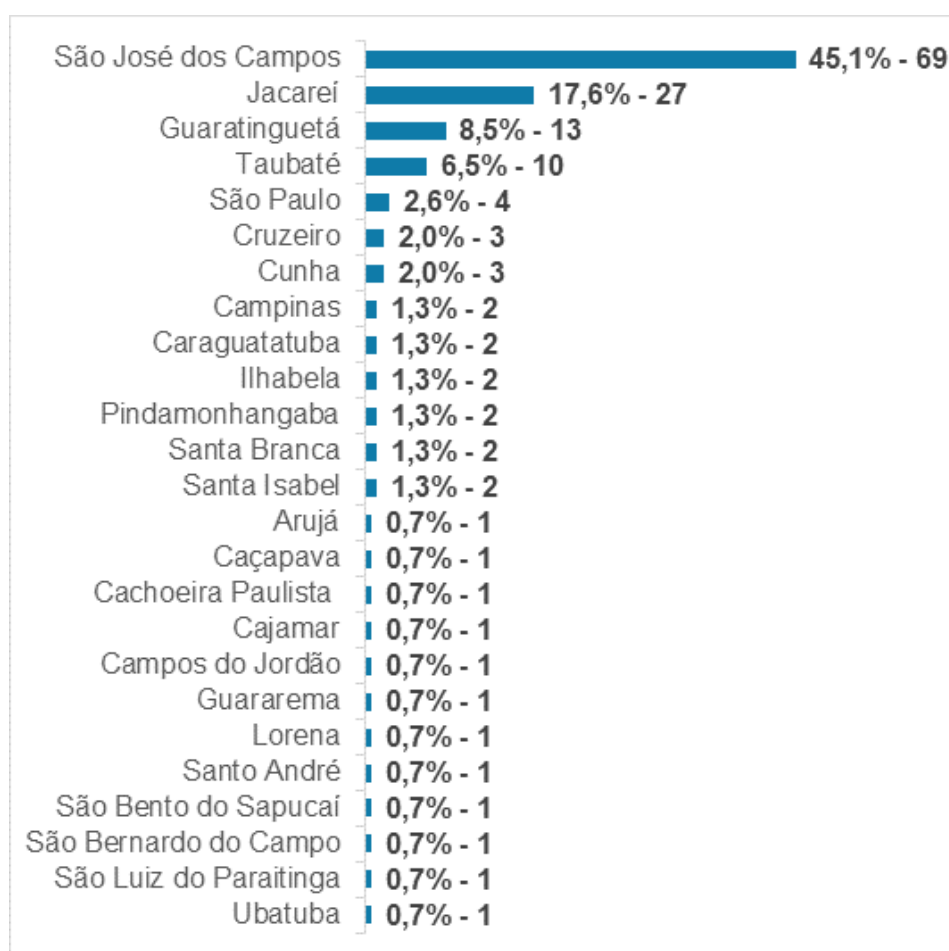
Especialidades Atendidas	Indivíduos	%
Dentística	111	73%
Prótese Dentária	104	68%
Ortodontia	99	65%
Implantodontia	97	63%
Endodontia	96	63%
Periodontia	94	61%
Harmonização Orofacial	59	39%
DTM e Dor Orofacial	54	35%
Odontopediatria	49	32%
Cirurgia e Traumatologia BMF	49	32%
Ortopedia dos Maxilares	45	29%
Odontogeriatrics	37	24%
Radiologia e Imaginologia	21	14%
Estomatologia	14	9%
Odontologia PNE	12	8%
Odontologia do Esporte	6	4%
Saúde Coletiva	6	4%
Patologia Oral e Maxilofacial	5	3%
Prótese Bucomaxilofacial	3	2%
Reabilitação Oral Estética	1	1%
Odontologia Integrativa	1	1%
Odontologia Legal	1	1%
Indivíduos válidos	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.5 Local de Atuação

Como resultado da pergunta de número 19, verifica-se na Figura 35 e na Tabela 30, que, dos 153 indivíduos válidos, 69 (45,1%) atuam em São José dos Campos, 27 (17,6%) Jacareí, 13 (8,5%) Guaratinguetá, 10 (6,5%) Taubaté e os demais, distribuídos em 21 outras localidades.

Figura 35 - Gráfico de Distribuição do Local de Atuação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 30 - Distribuição do Local de Atuação

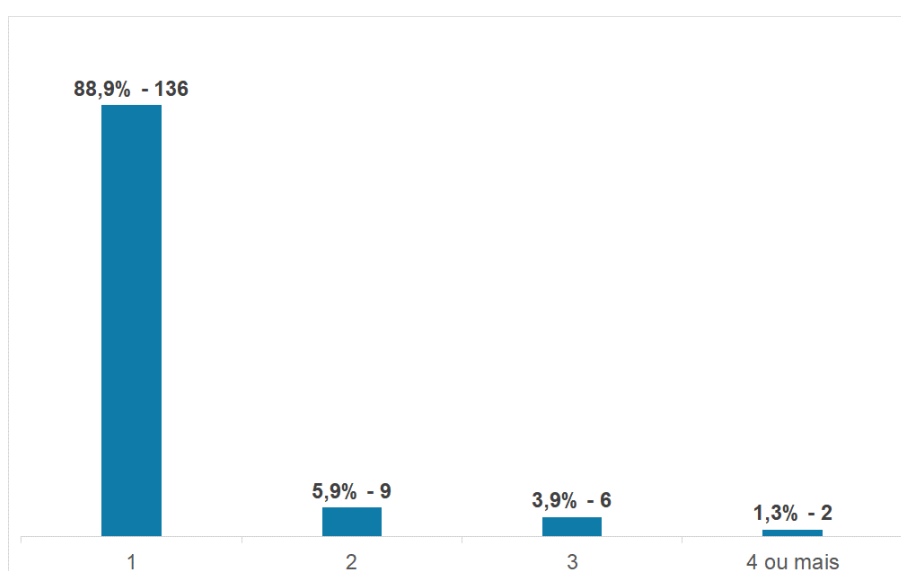
Localização	Indivíduos	%
São José dos Campos	69	45,1%
Jacareí	27	17,6%
Guaratinguetá	13	8,5%
Taubaté	10	6,5%
São Paulo	4	2,6%
Cruzeiro	3	2,0%
Cunha	3	2,0%
Campinas	2	1,3%
Caraguatatuba	2	1,3%
Ilhabela	2	1,3%
Pindamonhangaba	2	1,3%
Santa Branca	2	1,3%
Santa Isabel	2	1,3%
Arujá	1	0,7%
Caçapava	1	0,7%
Cachoeira Paulista	1	0,7%
Cajamar	1	0,7%
Campos do Jordão	1	0,7%
Guararema	1	0,7%
Lorena	1	0,7%
Santo André	1	0,7%
São Bento do Sapucaí	1	0,7%
São Bernardo do Campo	1	0,7%
São Luiz do Paraitinga	1	0,7%
Ubatuba	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.6 Estrutura Operacional Produtiva

Como resultado da pergunta de número 20, verifica-se na Figura 36 e na Tabela 31, que, dos 153 indivíduos válidos, 136 (88,9%) possuem apenas uma unidade produtiva, 9 (5,9%) duas, 6 (3,9%) três e 2 (1,3%) quatro ou mais.

Figura 36 - Gráfico de Distribuição da Estrutura Operacional Produtiva



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 31 - Distribuição da Estrutura Operacional Produtiva

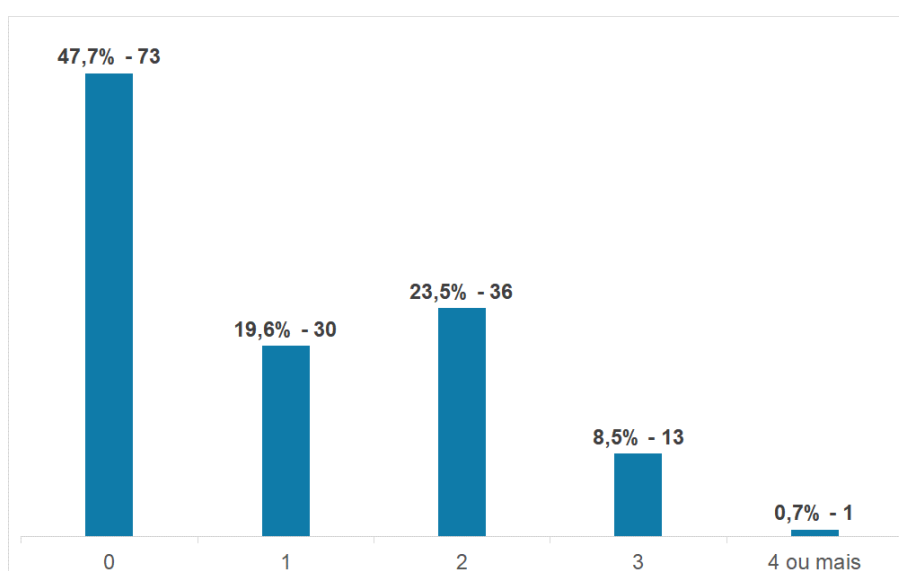
Unidades	Indivíduos	%
1	136	88,9%
2	9	5,9%
3	6	3,9%
4 ou mais	2	1,3%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.7 Estrutura Societária

Como resultado da pergunta de número 21, verifica-se na Figura 37 e na Tabela 32, que, dos 153 indivíduos válidos, 73 (47,7%) não possuem sócios, 30 (19,6%) um, 36 (23,5%) dois, 13 (8,5%) três e 1 (0,7%) quatro 4 ou mais.

Figura 37 - Gráfico de Distribuição da Estrutura Societária



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 32 - Distribuição da Estrutura Societária

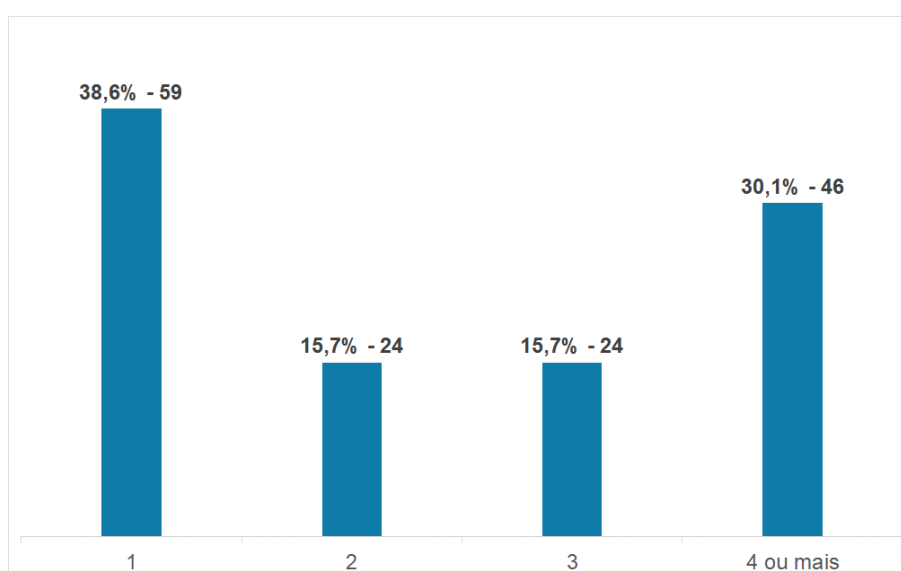
Sócios	Indivíduos	%
0	73	47,7%
1	30	19,6%
2	36	23,5%
3	13	8,5%
4 ou mais	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.8 Quantidade de Colaboradores

Como resultado da pergunta de número 22, verifica-se na Figura 38 e na Tabela 33, que, dos 153 indivíduos válidos, 59 (38,6%) trabalham com um colaborador, 24 (15,7%) dois, 24 (15,7%) três, 46 (30,1%) quatro ou mais.

Figura 38 - Gráfico de Distribuição da Quantidade de Colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 33 - Distribuição da Quantidade de Colaboradores

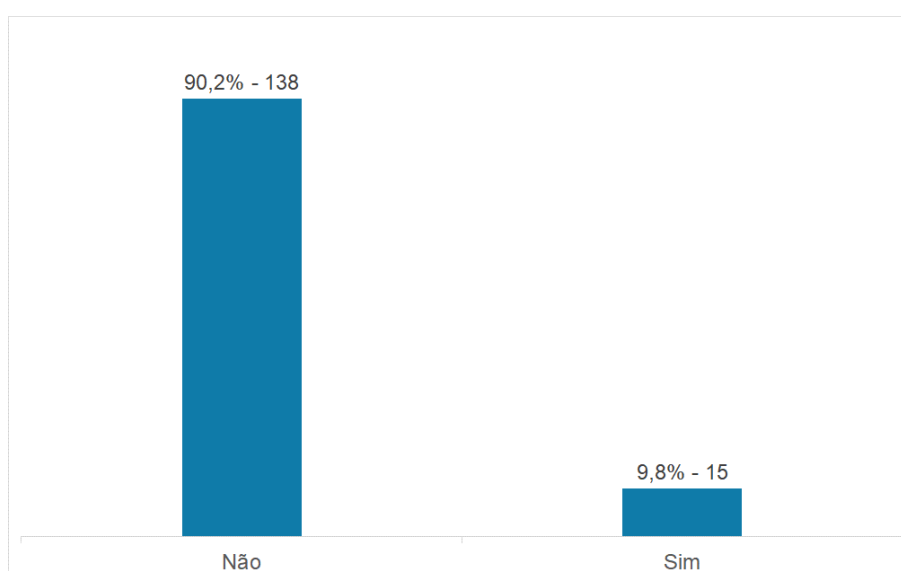
Colaboradores	Indivíduos	%
1	59	38,6%
2	24	15,7%
3	24	15,7%
4 ou mais	46	30,1%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.9 Comercialização de Produtos

Como resultado da pergunta de número 23, verifica-se na Figura 39 e na Tabela 34, que, dos 153 indivíduos válidos, 138 (90,2%) não comercializam produtos e apenas 15 (9,8%) se utilizam desta possibilidade.

Figura 39 - Gráfico de Distribuição da Comercialização de Produtos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 34 - Distribuição da Comercialização de Produtos

Produtos	Indivíduos	%
Não	138	90,2%
Sim	15	9,8%
Total Geral	153	100,0%

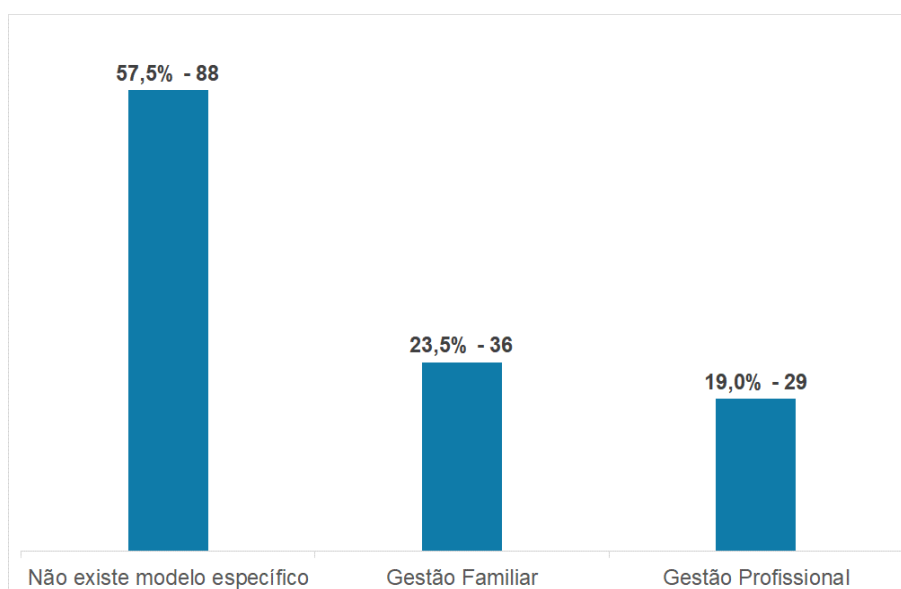
Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5 Perfil de Gestão

5.5.1 Modelo de Gestão

Como resultado da pergunta de número 24, verifica-se na Figura 40 e na Tabela 35, que, dos 153 indivíduos válidos, 88 (57,5%) não utilizam modelos específicos de gestão, 36 (23,5%) se utilizam de gestão familiar e 29 (19,0%) gestão profissional.

Figura 40 - Gráfico de Distribuição do Modelo de Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 35 - Distribuição do Modelo de Gestão

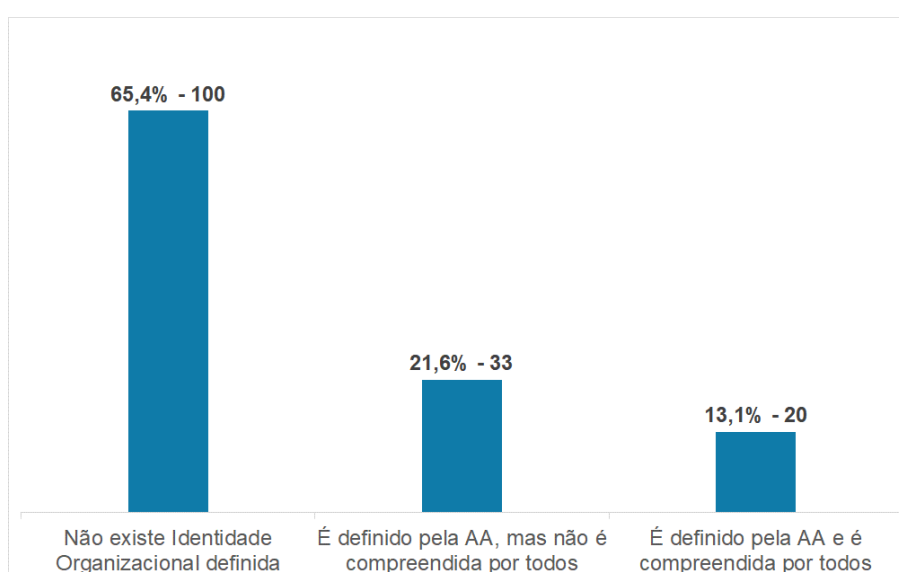
Modelo de Gestão	Indivíduos	%
Não existe um modelo específico de Gestão	88	57,5%
Gestão Familiar	36	23,5%
Gestão Profissional	29	19,0%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.2 Identidade Organizacional

Como resultado da pergunta de número 25, verifica-se na Figura 41 e na Tabela 36, que, dos 153 indivíduos válidos, 100 (65,4%) relatam que não existe identidade organizacional definida, 33 (21,6%) é definida pela AA, mas não é compreendida por todos e 20 (13,1%) é definida pela AA e é compreendida por todos.

Figura 41 - Gráfico de Distribuição da Identidade Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 36 - Distribuição da Identidade Organizacional

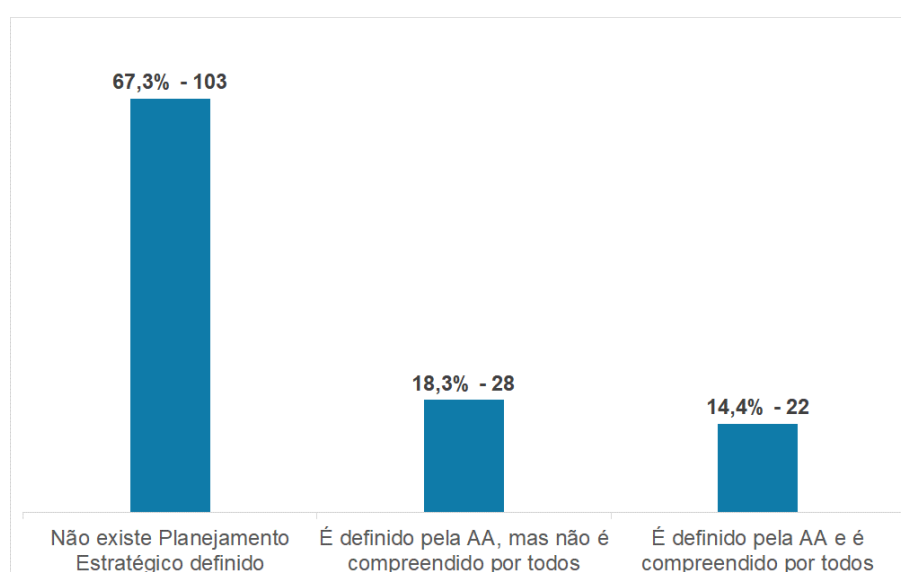
Identidade Organizacional	Indivíduos	%
Não existe Identidade Organizacional definida	100	65,4%
É definido pela AA, mas não é compreendida por todos	33	21,6%
É definido pela AA e é compreendida por todos	20	13,1%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.3 Planejamento Estratégico

Como resultado da pergunta de número 26, verifica-se na Figura 42 e na Tabela 37, que, dos 153 indivíduos válidos, 103 (67,3%) relatam que não existe planejamento estratégico definido, 28 (18,3%) é definido pela AA, mas não é compreendido por todos e 22 (14,4%) é definido pela AA e é compreendido por todos.

Figura 42 - Gráfico de Distribuição do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 37 - Distribuição do Planejamento Estratégico

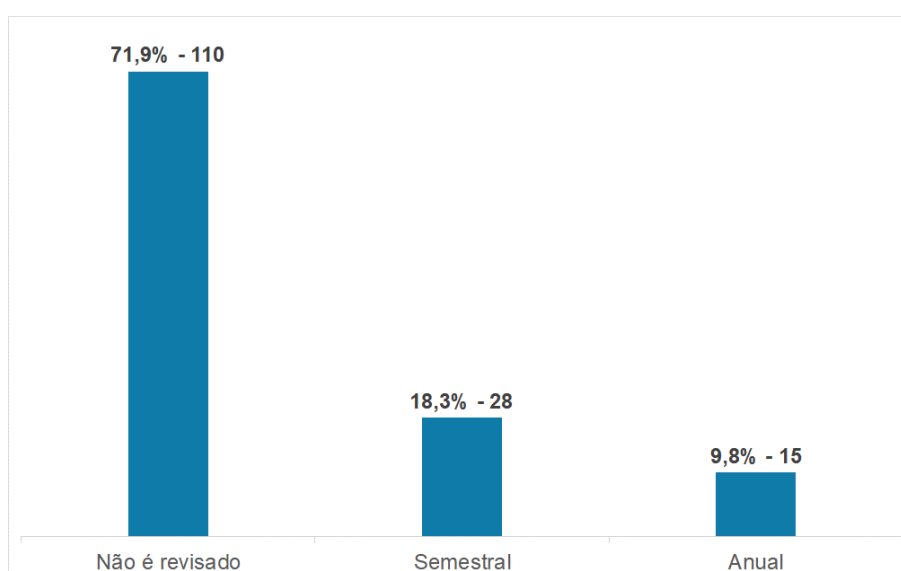
Planejamento Estratégico	Indivíduos	%
Não existe Planejamento Estratégico definido	103	67,3%
É definido pela AA, mas não é compreendido por todos	28	18,3%
É definido pela AA e é compreendido por todos	22	14,4%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.4 Revisão do Planejamento Estratégico

Como resultado da pergunta de número 27, verifica-se na Figura 43 e na Tabela 38, que, dos 153 indivíduos válidos, 110 (71,9%) relatam que não é revisado, 28 (18,3%) tem revisão semestral e 15 (9,8%) anual.

Figura 43 - Gráfico de Distribuição da Revisão do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 38 - Distribuição da Revisão do Planejamento Estratégico

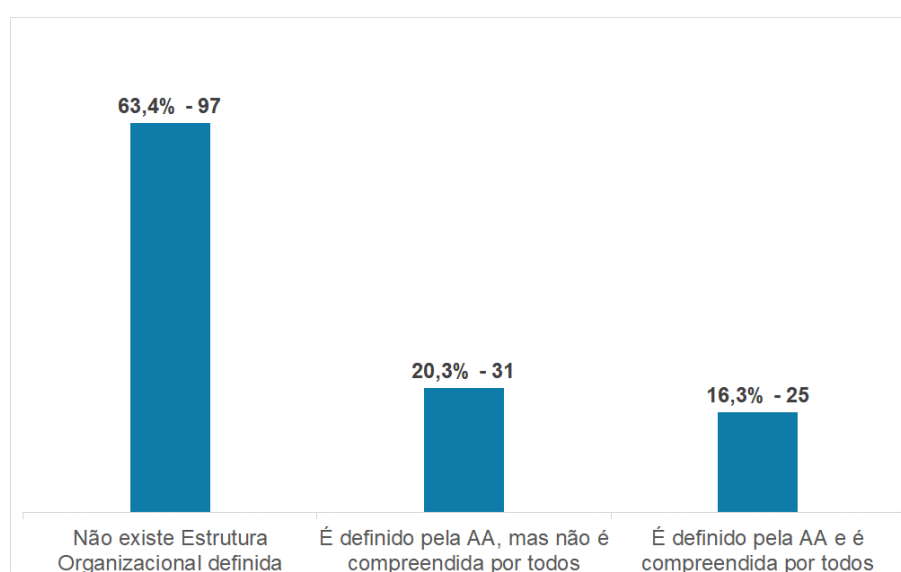
Revisão PE	Indivíduos	%
Não é revisado	110	71,9%
Semestral	28	18,3%
Anual	15	9,8%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.5 Estrutura Organizacional

Como resultado da pergunta de número 28, verifica-se na Figura 44 e na Tabela 39, que, dos 153 indivíduos válidos, 97 (63,4%) relatam que não existe estrutura organizacional definida, 31 (20,3%) é definida pela AA, mas não é compreendida por todos e 25 (16,3%) é definida pela AA e é compreendida por todos.

Figura 44 - Gráfico de Distribuição da Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 39 - Distribuição da Estrutura Organizacional

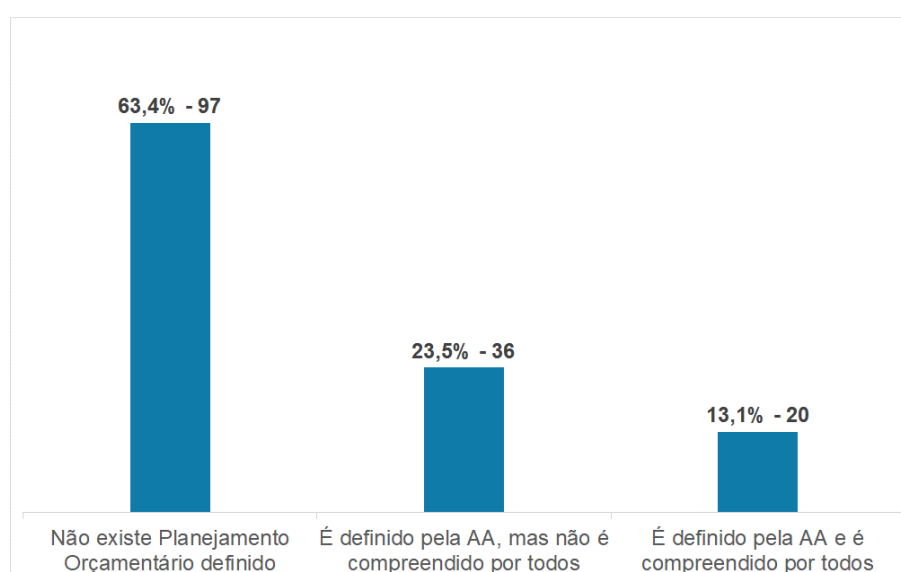
Estrutura Organizacional	Indivíduos	%
Não existe Estrutura Organizacional definida	97	63,4%
É definido pela AA, mas não é compreendida por todos	31	20,3%
É definido pela AA e é compreendida por todos	25	16,3%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.6 Planejamento Orçamentário

Como resultado da pergunta de número 29, verifica-se na Figura 45 e na Tabela 40, que, dos 153 indivíduos válidos, 97 (63,4%) relatam que não existe planejamento orçamentário definido, 36 (23,5%) é definido pela AA, mas não é compreendido por todos e 20 (13,1%) é definido pela AA e é compreendido por todos.

Figura 45 - Gráfico de Distribuição do Planejamento Orçamentário



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 40 - Distribuição do Planejamento Orçamentário

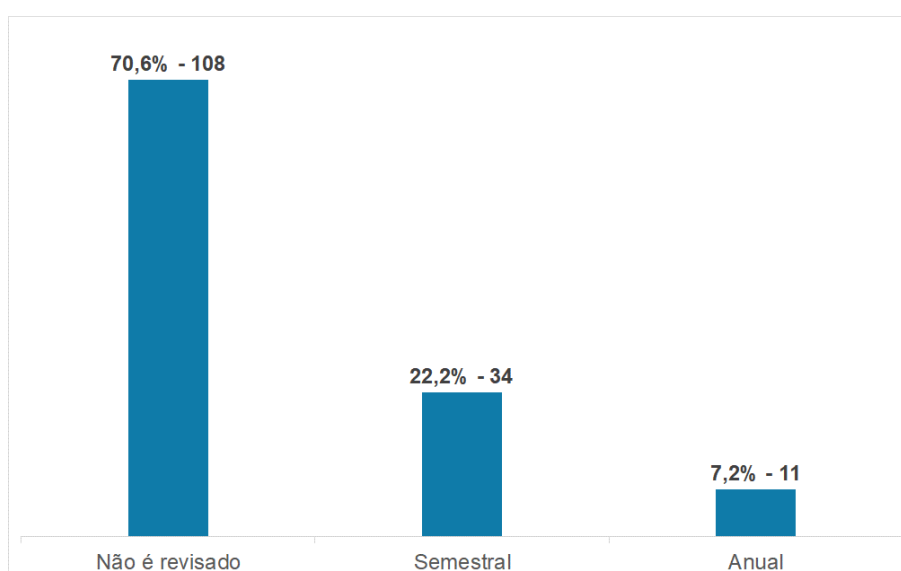
Planejamento Orçamentário	Indivíduos	%
Não existe Planejamento Orçamentário definido	97	63,4%
É definido pela AA, mas não é compreendido por todos	36	23,5%
É definido pela AA e é compreendido por todos	20	13,1%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.7 Revisão do Planejamento Orçamentário

Como resultado da pergunta de número 30, verifica-se na Figura 46 e na Tabela 41, que, dos 153 indivíduos válidos, 108 (70,6%) relatam que não é revisado, 34 (22,2%) tem revisão semestral e 11 (7,2%) anual.

Figura 46 - Gráfico de Distribuição da Revisão do Planejamento Orçamentário



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 41 - Distribuição da Revisão do Planejamento Orçamentário

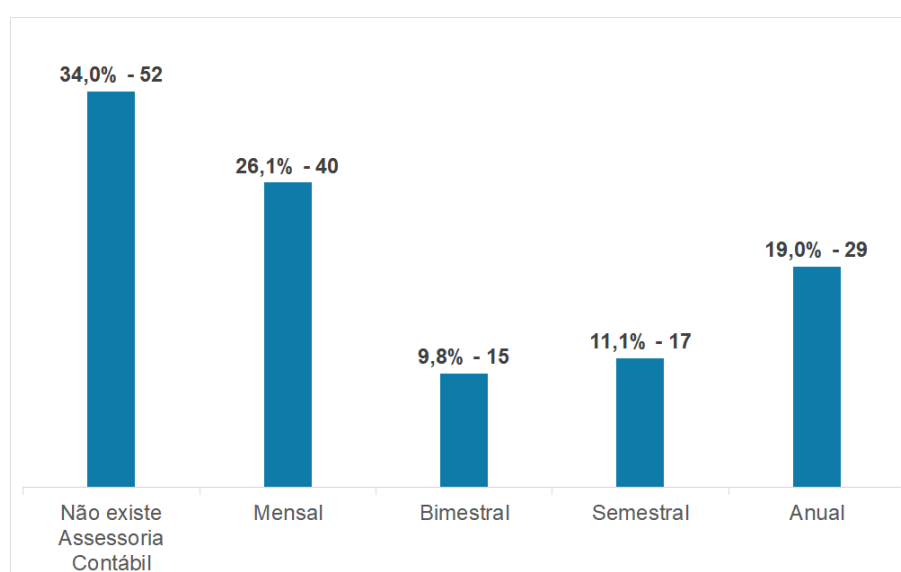
Revisão PO	Indivíduos	%
Não é revisado	108	70,6%
Semestral	34	22,2%
Anual	11	7,2%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.8 Assessoria Contábil

Como resultado da pergunta de número 31, verifica-se na Figura 47 e na Tabela 42, que, dos 153 indivíduos válidos, 52 (34,0%) relatam que não existe assessoria contábil, 40 (26,1%) possuem encontro mensal, 15 (9,8%) bimestral, 17 (11,1%) semestral e 29 (19,0%) anual.

Figura 47 - Gráfico de Distribuição da Assessoria Contábil



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 42 - Distribuição da Assessoria Contábil

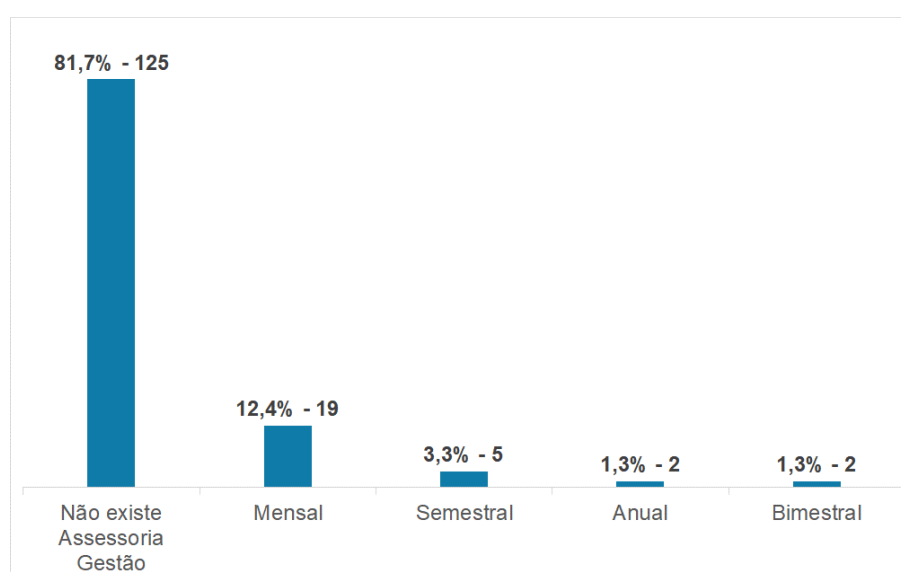
Assessoria Contábil	Indivíduos	%
Não existe Assessoria Contábil	52	34,0%
Mensal	40	26,1%
Bimestral	15	9,8%
Semestral	17	11,1%
Anual	29	19,0%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.9 Assessoria em Gestão

Como resultado da pergunta de número 32, verifica-se na Figura 48 e na Tabela 43, que, dos 153 indivíduos válidos, 125 (81,7%) relatam que não existe assessoria de gestão, 19 (12,4%) possuem encontro mensal, 2 (1,3%) bimestral, 5 (3,3%) semestral e 2 (1,3%) anual.

Figura 48 - Gráfico de Distribuição da Assessoria em Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 43 - Distribuição da Assessoria em Gestão

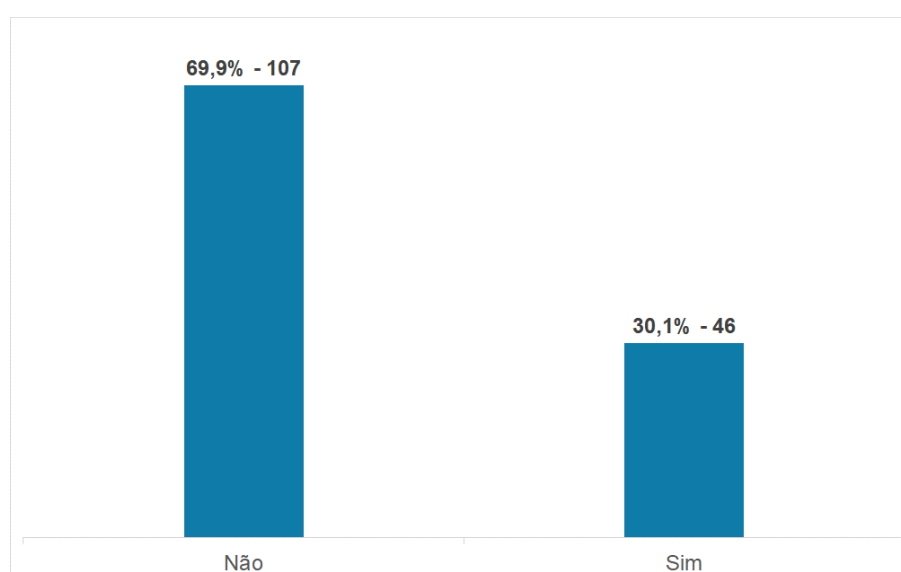
Assessoria Gestão	Indivíduos	%
Não existe Assessoria Gestão	125	81,7%
Mensal	19	12,4%
Semestral	5	3,3%
Anual	2	1,3%
Bimestral	2	1,3%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.10 Relacionamento do Planejamento Estratégico e Orçamentário

Como resultado da pergunta de número 33, verifica-se na Figura 49 e na Tabela 44, que, dos 153 indivíduos válidos, 107 (69,9%) relatam que os resultados mensais não avaliados em conjunto com o planejamento estratégico/planejamento orçamentário e 46 (30,1%) fazem essa avaliação.

Figura 49 - Gráfico de Distribuição do Relacionamento PE x PO



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 44 - Distribuição do Relacionamento PE x PO

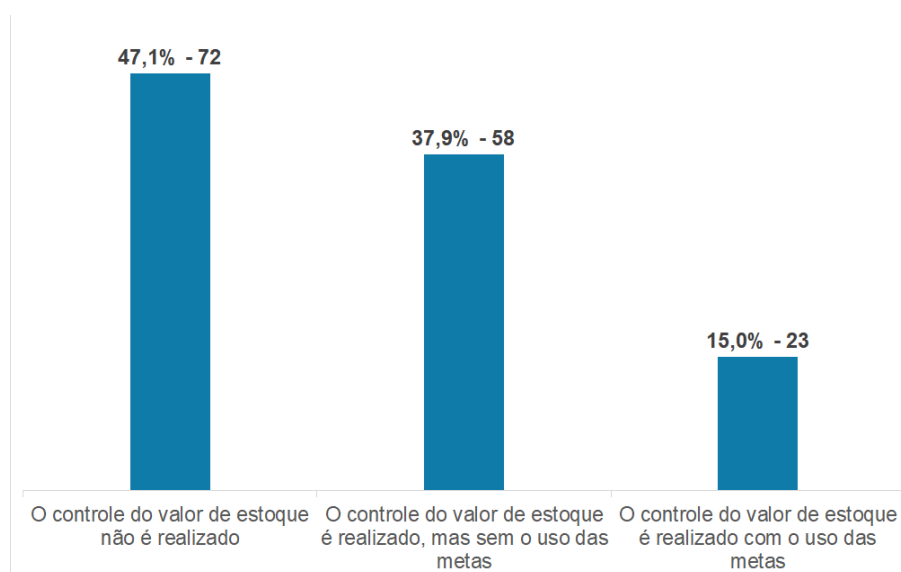
PO x PE	Indivíduos	%
Não	107	69,9%
Sim	46	30,1%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.11 Controle de Valor de Estoque

Como resultado da pergunta de número 34, verifica-se na Figura 50 e na Tabela 45, que, dos 153 indivíduos válidos, 72 (47,1%) relatam que o controle do valor de estoque não é realizado, 58 (37,9%) o controle do valor de estoque é realizado, mas sem o uso das metas e 23 (15,0%) o controle do valor de estoque é realizado com o uso das metas.

Figura 50 - Gráfico de Distribuição do Controle de Valor de Estoque



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 45 - Distribuição do Controle de Valor de Estoque

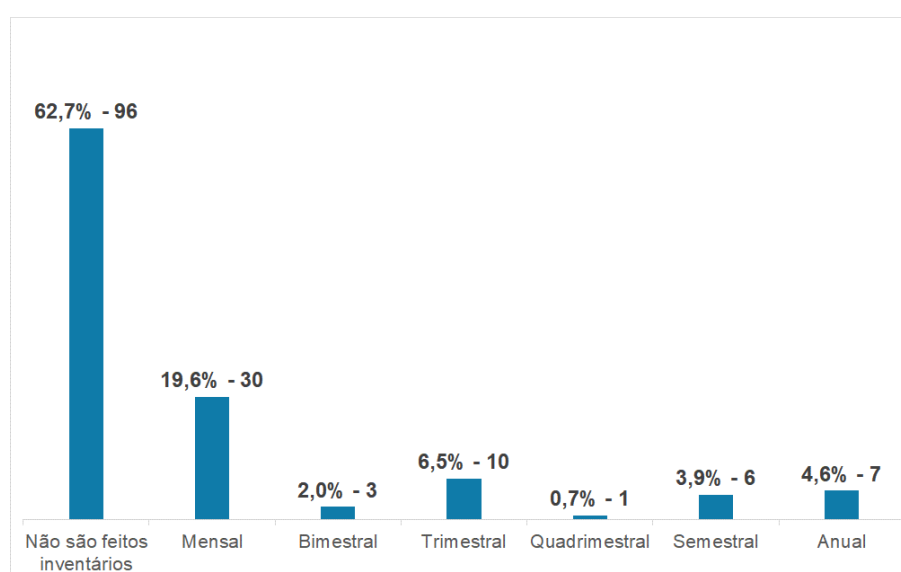
Estoque	Indivíduos	%
O controle do valor de estoque não é realizado	72	47,1%
O controle do valor de estoque é realizado, mas sem o uso das metas	58	37,9%
O controle do valor de estoque é realizado com o uso das metas	23	15,0%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.12 Execução de Inventários

Como resultado da pergunta de número 35, verifica-se na Figura 51 e na Tabela 46, que, dos 153 indivíduos válidos, 96 (62,7%) relatam que não são feitos inventários, 30 (19,6%) tem periodicidade mensal, 3 (2,0%) bimestral, 10 (6,5%) trimestral, 1 (0,7%) quadrimestral, 6 (3,9%) semestral, 7 (4,6%) anual.

Figura 51 - Gráfico de Distribuição da Execução de Inventários



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 46 - Distribuição da Execução de Inventários

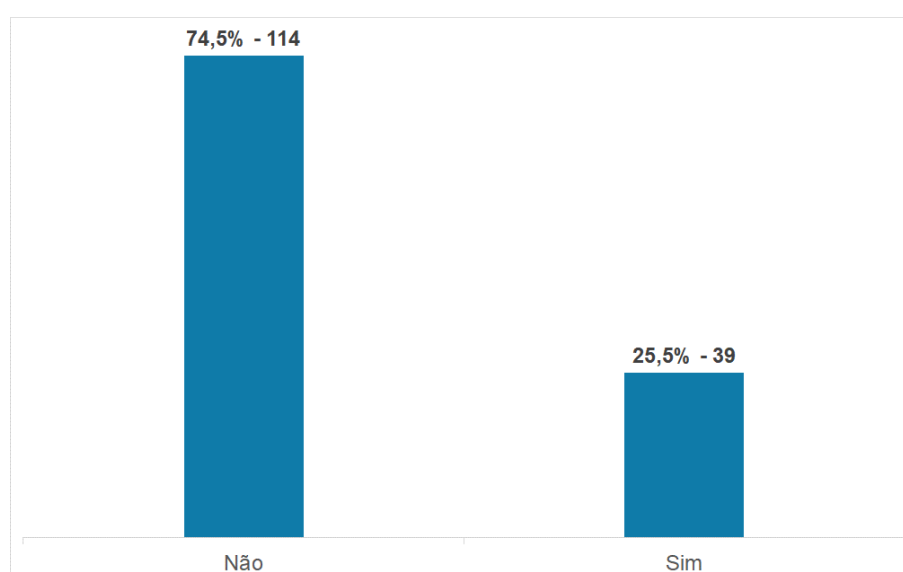
Inventários	Indivíduos	%
Não são feitos inventários	96	62,7%
Mensal	30	19,6%
Bimestral	3	2,0%
Trimestral	10	6,5%
Quadrimestral	1	0,7%
Semestral	6	3,9%
Anual	7	4,6%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.13 Plataforma de Cotação e Compra de Materiais

Como resultado da pergunta de número 36, verifica-se na Figura 52 e na Tabela 47, que, dos 153 indivíduos válidos, 114 (74,5%) relatam que não possuem plataforma referencial para cotação de preços de materiais e 39 (25,5%) se utilizam desta possibilidade.

Figura 52 - Gráfico de Distribuição de Cotação e Compra de Materiais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 47 - Distribuição de Cotação e Compra de Materiais

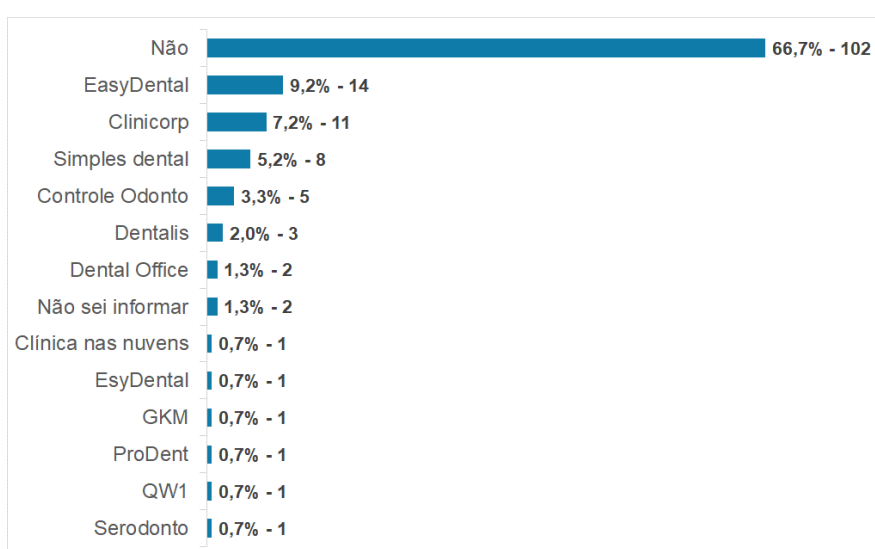
Plataforma de Cotação	Indivíduos	%
Não	114	74,5%
Sim	39	25,5%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.14 Software de Gestão de Clínicas

Como resultado da pergunta de número 37, verifica-se na Figura 53 e na Tabela 48, que, dos 153 indivíduos válidos, 102 (66,7%) relatam que não utilizam software de gestão de clínicas, 14 (9,2%) utilizam o EasyDental, 11 (7,2%) Clinicorp, 8 (5,2%) Simples Dental e os demais, distribuídos em 10 outros *softwares*.

Figura 53 - Gráfico de Distribuição de Software de Gestão de Clínicas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 48 - Distribuição de Software de Gestão de Clínicas

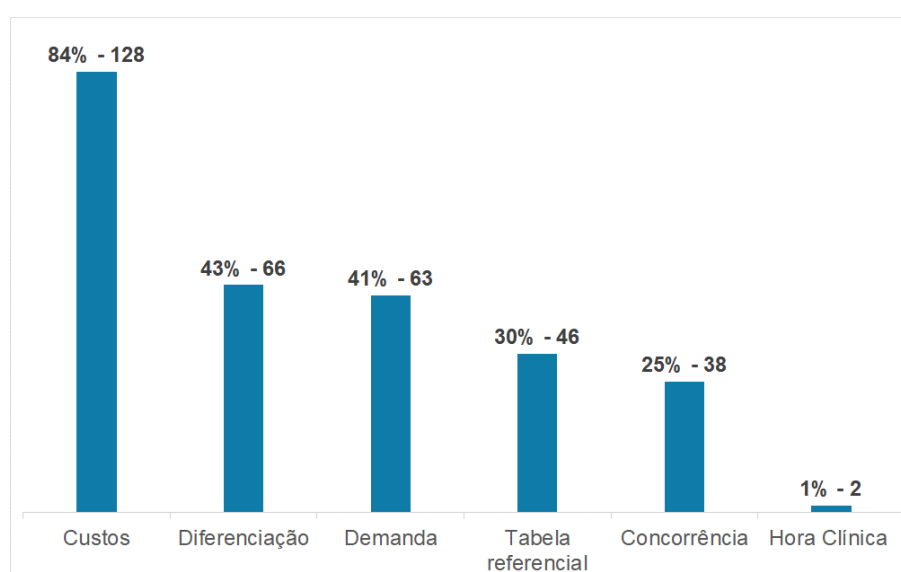
Software	Indivíduos	%
Não	102	66,7%
EasyDental	14	9,2%
Clinicorp	11	7,2%
Simples dental	8	5,2%
Controle Odonto	5	3,3%
Dentalis	3	2,0%
Dental Office	2	1,3%
Não sei informar	2	1,3%
Clínica nas nuvens	1	0,7%
EsyDental	1	0,7%
GKM	1	0,7%
ProDent	1	0,7%
QW1	1	0,7%
Serodonto	1	0,7%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.15 Precificação dos Serviços Prestados

Como resultado da pergunta de número 38 (múltiplas respostas), verifica-se na Figura 54 e na Tabela 49, que, dos 153 indivíduos válidos, 128 (84%) relatam estabelecer seus preços pelo custo, 66 (43%) diferenciação, 63 (41%) demanda, 46 (30%) tabela referencial, 38 (25%) concorrência, 2 (1%) hora clínica.

Figura 54 - Gráfico de Distribuição da Precificação dos Serviços Prestados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 49 - Distribuição da Precificação dos Serviços Prestados

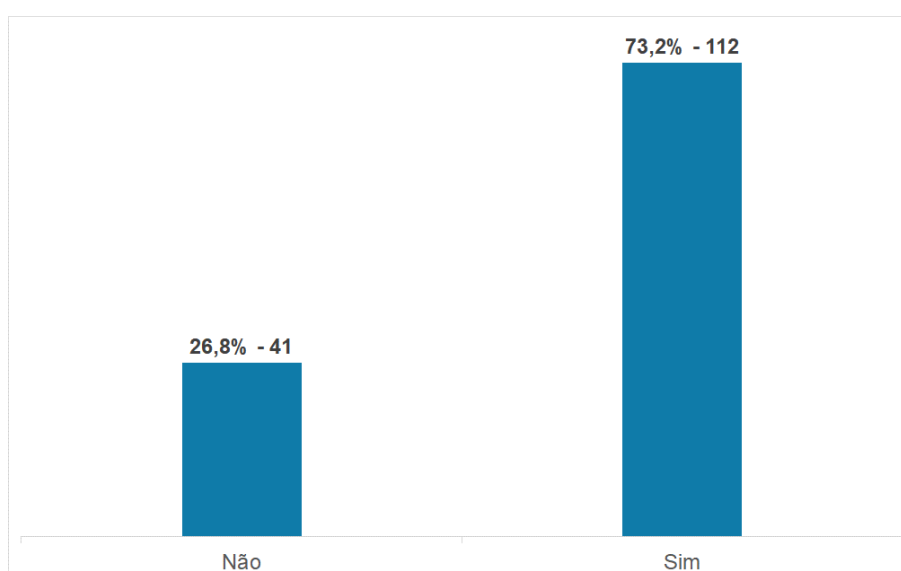
Precificação	Indivíduos	%
Custos	128	84%
Diferenciação	66	43%
Demanda	63	41%
Tabela referencial	46	30%
Concorrência	38	25%
Hora Clínica	2	1%
Indivíduos válidos	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.16 Prospecção de Pacientes

Como resultado da pergunta de número 39, verifica-se na Figura 55 e na Tabela 50, que, dos 153 indivíduos válidos, 41 (26,8%) relatam que não participam da prospecção de pacientes e 112 (73,2%) participam do referido processo.

Figura 55 - Gráfico de Distribuição da Prospecção de Pacientes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 50 - Distribuição da Prospecção de Pacientes

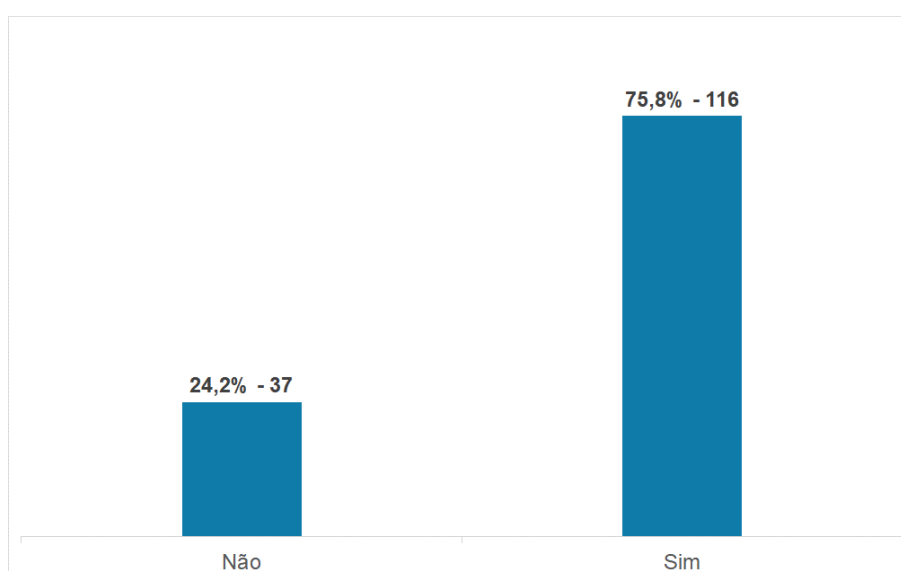
Prospecção	Indivíduos	%
Não	41	26,8%
Sim	112	73,2%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.17 Agenda de Pacientes

Como resultado da pergunta de número 40, verifica-se na Figura 56 e na Tabela 51, que, dos 153 indivíduos válidos, 37 (24,2%) relatam que não participam da agenda de pacientes e 116 (75,8%) participam do referido processo.

Figura 56 - Gráfico de Distribuição da Agenda de Pacientes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 51 - Distribuição da Agenda de Pacientes

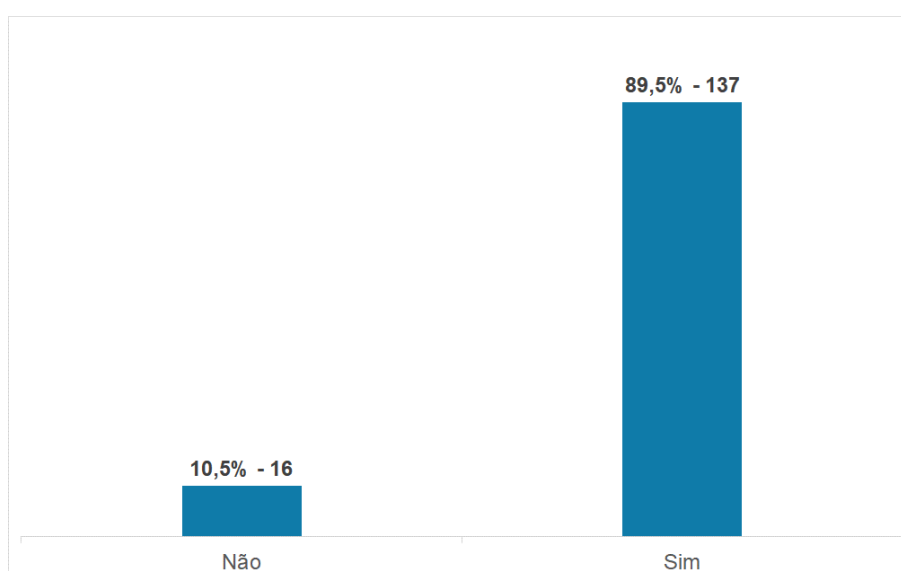
Agenda	Indivíduos	%
Não	37	24,2%
Sim	116	75,8%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.18 Negociação de Valores

Como resultado da pergunta de número 41, verifica-se na Figura 57 e na Tabela 52, que, dos 153 indivíduos válidos, 16 (10,5%) relatam que não participam da negociação de valores com pacientes e 137 (89,5%) participam do referido processo.

Figura 57 - Gráfico de Distribuição da Negociação de Valores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 52 - Distribuição da Negociação de Valores

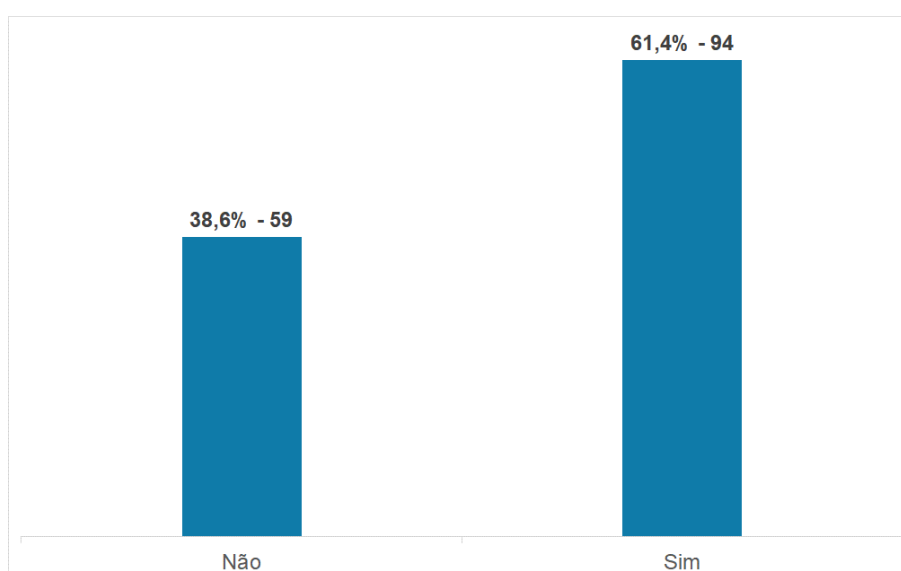
Valores	Indivíduos	%
Não	16	10,5%
Sim	137	89,5%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.19 Cobrança de Valores

Como resultado da pergunta de número 42, verifica-se na Figura 58 e na Tabela 53, que, dos 153 indivíduos válidos, 59 (38,6%) relatam que não participam da cobrança de valores e 94 (61,4%) participam do referido processo.

Figura 58 - Gráfico de Distribuição da Cobrança de Valores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 53 - Distribuição da Cobrança de Valores

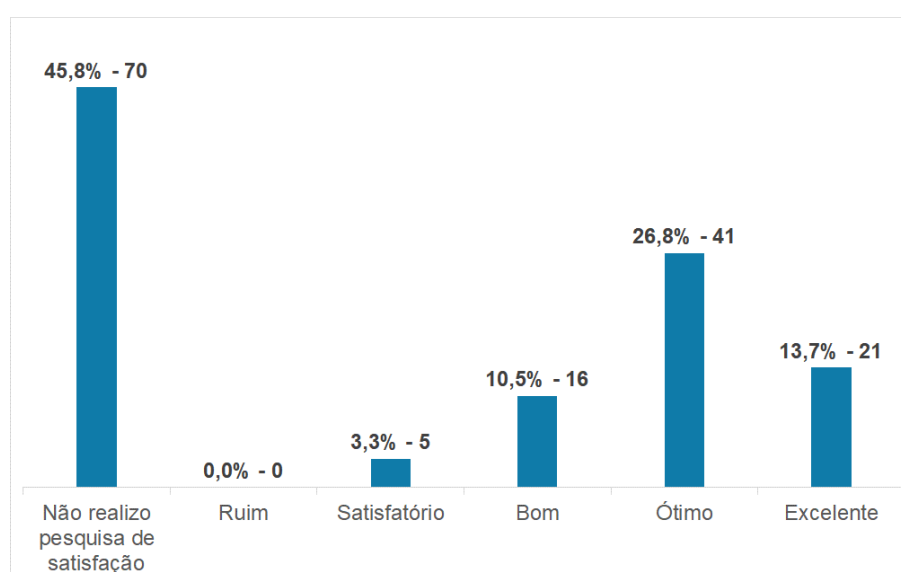
Cobrança	Indivíduos	%
Não	59	38,6%
Sim	94	61,4%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.20 Pesquisa de Satisfação de Clientes

Como resultado da pergunta de número 43, verifica-se na Figura 59 e na Tabela 54, que, dos 153 indivíduos válidos, 70 (45,8%) relatam que não realizam pesquisa de satisfação, 5 (3,3%) realizam a pesquisa e recebem a classificação de satisfatório, 16 (10,5%) bom, 41 (26,8%) ótimo e 21 (13,7%) excelente.

Figura 59 - Gráfico de Distribuição da Pesquisa Satisfação de Clientes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 54 - Distribuição da Pesquisa Satisfação de Clientes

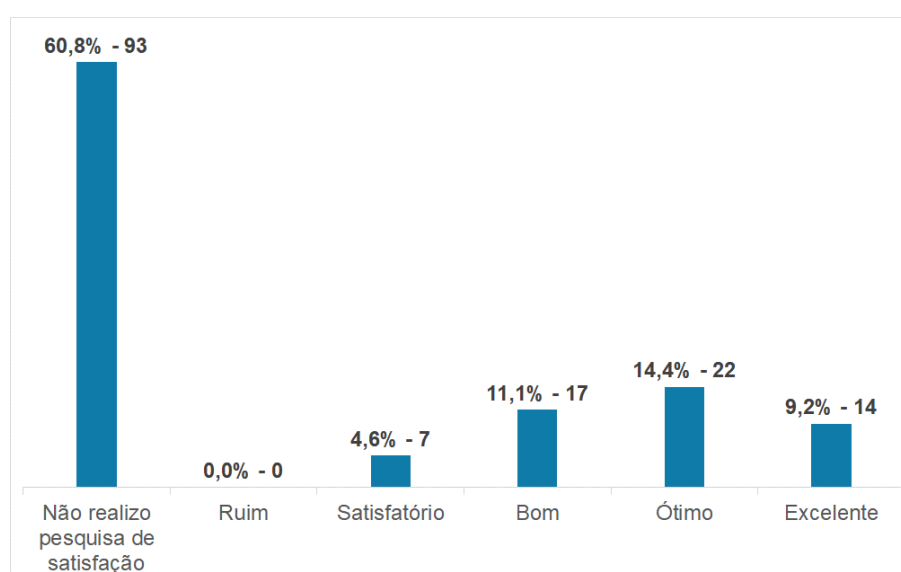
Pesquisa Cliente	Indivíduos	%
Não realizo pesquisa de satisfação	70	45,8%
Ruim	0	0,0%
Satisfatório	5	3,3%
Bom	16	10,5%
Ótimo	41	26,8%
Excelente	21	13,7%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.21 Pesquisa de Satisfação de Colaboradores

Como resultado da pergunta de número 44, verifica-se na Figura 60 e na Tabela 55, que, dos 153 indivíduos válidos, 93 (60,8%) relatam que não realizam pesquisa de satisfação, 7 (4,6%) realizam a pesquisa e recebem a classificação de satisfatório, 17 (11,1%) bom, 22 (14,4%) ótimo e 14 (9,2%) excelente.

Figura 60 - Gráfico de Distribuição da Pesquisa de Satisfação de Colaboradores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 55 - Distribuição da Pesquisa de Satisfação de Colaboradores

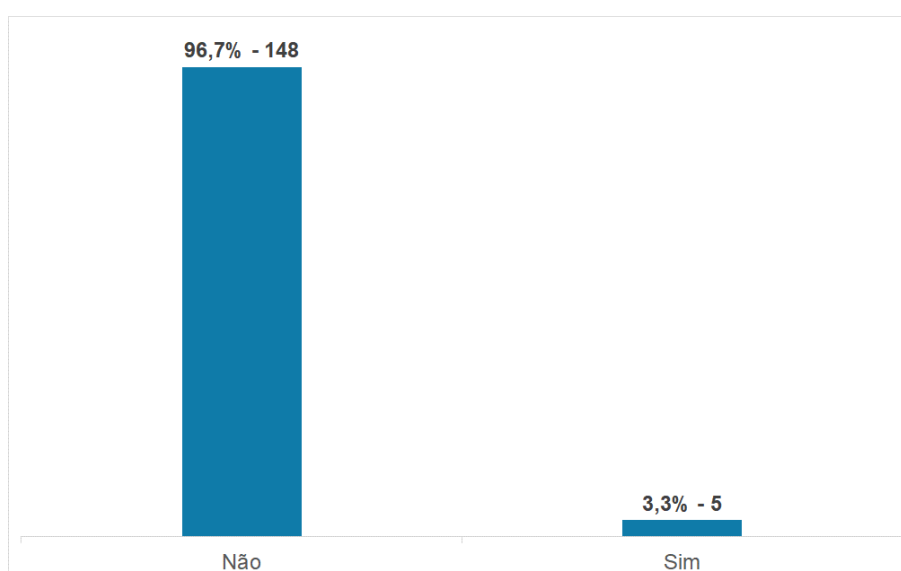
Pesquisa Colaboradores	Indivíduos	%
Não realizo pesquisa de satisfação	93	60,8%
Ruim	0	0,0%
Satisfatório	7	4,6%
Bom	17	11,1%
Ótimo	22	14,4%
Excelente	14	9,2%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.22 Selo de Qualidade

Como resultado da pergunta de número 45, verifica-se na Figura 61 e na Tabela 56, que, dos 153 indivíduos válidos, 148 (96,7%) relatam não possuir selo de acreditação e 5 (3,3%) apresentam-se acreditados.

Figura 61 - Gráfico de Distribuição do Selo de Qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 56 - Distribuição do Selo de Qualidade

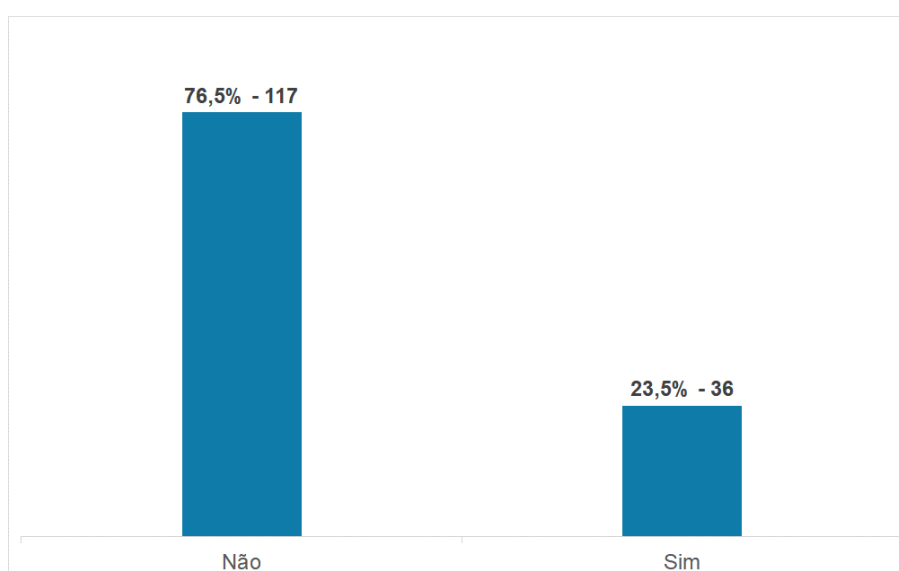
Selo	Indivíduos	%
Não	148	96,7%
Sim	5	3,3%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.23 Documentação de Processo

Como resultado da pergunta de número 46, verifica-se na Figura 62 e na Tabela 57, que, dos 153 indivíduos válidos, 117 (76,5%) relatam não terem seus processos documentados e 36 (23,5%) apresentam-se documentados.

Figura 62 - Gráfico de Distribuição da Documentação de Processo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 57 - Distribuição da Documentação de Processo

Procedimentos	Indivíduos	%
Não	117	76,5%
Sim	36	23,5%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.24 Metodologias Utilizadas

Como resultado da pergunta de número 47, verifica-se que existe um grande desconhecimento sobre os possíveis métodos e ferramentas que podem ser utilizados como facilitadores e coadjuvantes na Gestão Empresarial.

Infelizmente, optou-se por desconsiderar tais respostas, porque a referida questão estava definida como resposta obrigatória e não continha a opção “não utilizo” ou “desconheço tais metodologias”.

Após a manifestação desta situação por alguns respondentes, os questionários foram alterados, mas, o universo amostral era relativamente baixo para quaisquer análises estatísticas.

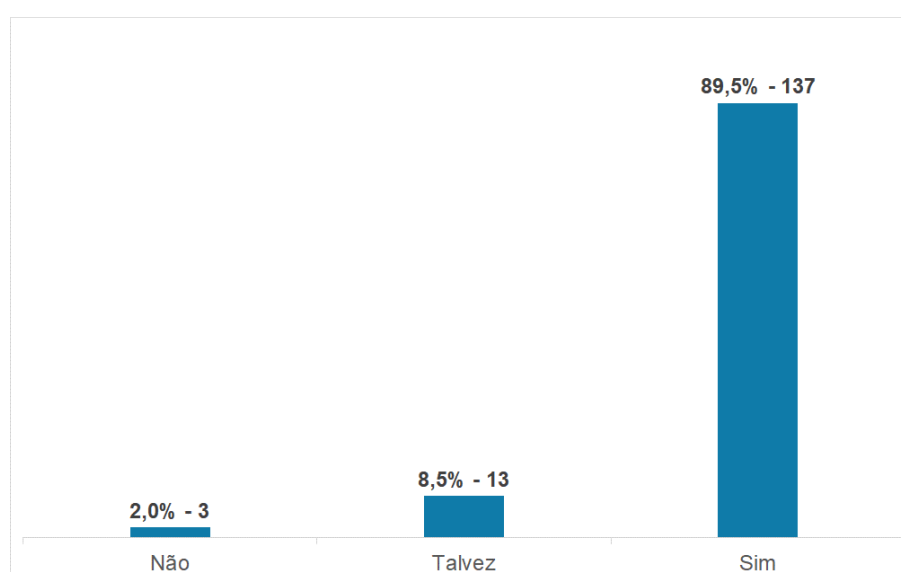
Seguem abaixo, os comentários que foram apurados na pergunta de número 50 relacionados à motivo da referida desconsideração:

- “Não sei qual a metodologia usada na gestão da empresa”;
- “Não soube responder a penúltima questão”;
- “Sobre a pergunta metodologia de Gestão, selecionei qualquer resposta”;
- “Não utilizo e nem conheço essas metodologias”;
- “Não conheço estas metodologias citadas”;
- “Na questão da metodologia, no meu caso seria nenhuma e não tem essa opção”;
- “Na questão da metodologia de gestão aplicada, assinei aleatoriamente, pois é obrigada a responder, mas não uso nenhuma”;
- e
- “Gostaria de ressaltar que assinalei uma opção em metodologia empresarial porque não tinha a opção "nenhuma das alternativas anteriores”.

5.5.25 Melhoria de Resultados Empresariais

Como resultado da pergunta de número 48, verifica-se na Figura 63 e na Tabela 58, que, dos 153 indivíduos válidos, 137 (89,5%) relatam que reconhecem a gestão na odontologia como facilitadora da melhoria dos resultados empresariais, 13 (8,5%) como “talvez seja” e 3 (2,0%) “não”.

Figura 63 - Gráfico de Distribuição da Melhoria de Resultados Empresariais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 58 - Distribuição da Melhoria de Resultados Empresariais

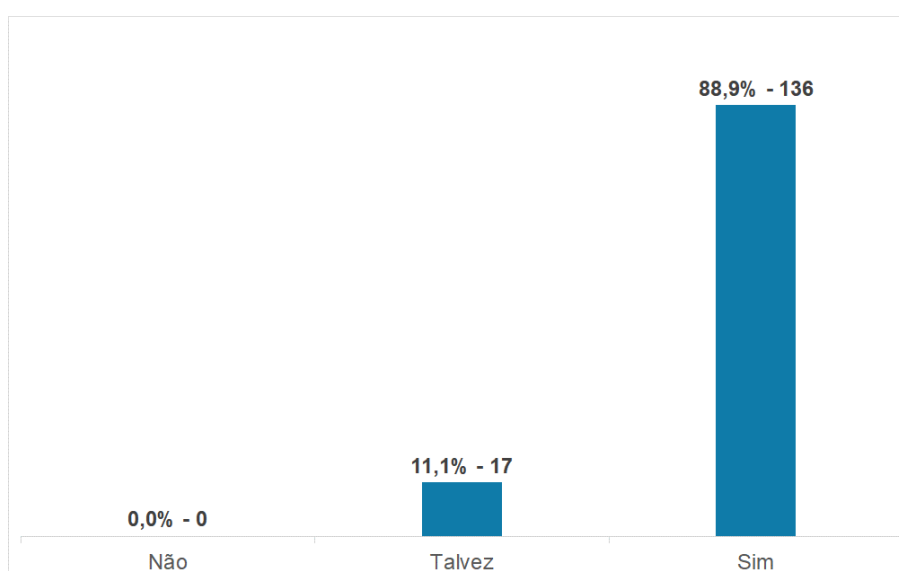
Melhoria	Indivíduos	%
Não	3	2,0%
Talvez	13	8,5%
Sim	137	89,5%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.26 Tendência da Gestão na Odontologia

Como resultado da pergunta de número 49, verifica-se na Figura 64 e na Tabela 59, que, dos 153 indivíduos válidos, 136 (88,9%) relatam que reconhecem a gestão na odontologia como tendência real e 17 (11,1%) “talvez”.

Figura 64 - Gráfico de Distribuição da Tendência da Gestão na Odontologia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 59 - Distribuição da Tendência da Gestão na Odontologia

Tendência	Indivíduos	%
Não	0	0,0%
Talvez	17	11,1%
Sim	136	88,9%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.27 Temas Diversos

Como resultado da pergunta de número 50, foram verificados os comentários abaixo:

- Tenho que me esforçar nesse sentido, excelente trabalho;
- Inserimos Gestão em nossos cursos latu senso;
- Os dentistas não sabem da importância da gestão por justamente não serem ensinados na faculdade, eles se preocupam muito mais em fazer cursos para melhorar as técnicas referentes a procedimentos odontológicos e esquecem 100% da gestão e quando se deparam com a realidade ficam chocados e preferem fingir que não existe e com isso a grande maioria tem consultórios que pagam para existir;
- Às vezes, a atividade não é executada ainda mas está no planejamento para realizar;
- Abordar técnica de vendas, melhor para o desempenho da clínica;
- Inserir na grade curricular da graduação uma disciplina de Gestão Empresarial;
- Atualmente é imprescindível a presença de um administrador compondo a equipe de uma Clínica Odontológica;
- Achei a pesquisa bacana para melhorar o cenário em que trabalhamos;
- Percebi via este questionário que não faço gestão alguma do meu consultório;
- Ensino de gestão na faculdade;
- Não tenho empresa própria, mas presto serviços a várias Clínicas Odontológicas e minhas respostas se baseiam no conhecimento que possuo da gestão delas; e
- Levar em conta profissionais que não tem Consultório e atuam como Itinerantes (prestadores de serviços), pois eles mesmos seriam a própria empresa.

6 DISCUSSÃO

Segundo Daft (2018), para desempenhar as funções de planejamento, organização, direção e controle das empresas, os administradores devem possuir, habilidades conceituais, capacidades administrativas, humanas e técnicas, bem como, gestão de mercado. Todos esses fatores impactam diretamente no sucesso de qualquer empreendimento. Desta forma, o tema da gestão na Odontologia está se tornando cada vez mais relevante à medida que os profissionais reconhecem a importância de métodos eficazes na administração de clínicas e consultórios odontológicos. A avaliação qualitativa apresentada sugere que há uma conscientização entre os profissionais sobre a necessidade de adotar modelos de gestão como diferencial competitivo. A percepção de que boas metodologias de gestão podem melhorar a performance e a satisfação dos pacientes, levando a resultados empresariais mais sólidos, é fundamental. Este reconhecimento é uma indicação positiva do desenvolvimento da mentalidade empresarial na comunidade odontológica, o que é crucial em um cenário cada vez mais competitivo. (ver itens 5.5.25 e 5.5.26).

Em seu estudo, Limeira et al. (2018), analisaram 327 matrizes curriculares de cursos de graduação de Odontologia do Brasil, onde, apenas 91 (27,83%) possuíam a disciplina de gestão empresarial comparado aos resultados obtidos nesta dissertação que chegou aos 83 (54,2%). Assim, revela um desafio substancial que se apresenta na formação acadêmica dos futuros profissionais, onde a baixa oferta, a não obrigatoriedade e a prevalência de avaliações negativas em relação às disciplinas de gestão oferecidas pelas Instituições de Ensino Superior sugerem uma lacuna significativa entre a teoria acadêmica e a prática profissional. (ver itens 5.3.6 e 5.3.11)

Vale ressaltar que tanto a baixa oferta, quanto a baixa qualidade das disciplinas de gestão empresarial, estão presentes nas demais fases do ensino superior, sejam elas, a pós-graduação, o mestrado, o doutorado ou até mesmo o pós-doutorado. (ver itens 5.3.7, 5.3.8, 5.3.9, 5.3.10, 5.3.12, 5.3.13, 5.3.14 e 5.3.15)

Lembrando que, Diomedes et al. (2020), em seu artigo, salientam a necessidade de adequar as grades curriculares incluindo os temas de gestão e empreendedorismo como parte da formação acadêmica. Desta forma, essa mudança

desempenha um papel crucial ao equipar os estudantes com habilidades essenciais para o sucesso profissional, onde, além das competências clínicas, a compreensão de conceitos empresariais é imperativa para dentistas que frequentemente administram suas próprias clínicas. A gestão eficaz de recursos, habilidades financeiras, marketing e liderança de equipe são aspectos vitais para o êxito não apenas na prestação de cuidados odontológicos, mas também na gestão eficiente de uma prática privada.

Tal abordagem não apenas fortalece a capacidade dos profissionais de fornecer tratamento de qualidade, mas também os prepara para os desafios do ambiente de negócios em constante evolução, promovendo uma visão abrangente e bem-sucedida de suas carreiras odontológicas.

Maximiano (2011), comenta que, muito embora a essência do serviço prestado pelos profissionais da Odontologia seja tratar dos aspectos relacionados à qualidade de vida das pessoas, ainda que a gestão não seja a dimensão principal do negócio, será ela, a responsável pela viabilidade operacional de forma a garantir a sustentabilidade de seu negócio. Esta lacuna representa um desafio substancial que precisa ser enfrentado pelas instituições de ensino e pelos profissionais em conjunto. É fundamental que os currículos acadêmicos sejam revisados e atualizados para incluir uma formação mais robusta em gestão, garantindo que os futuros cirurgiões-dentistas estejam preparados para enfrentar os desafios do ambiente de negócios atual. (ver item 5.5.1)

Deve-se dar atenção ao fato que, a maioria dos respondentes relatam não possuir planejamento estratégico e orçamentário, podendo resultar em uma falta de direção clara e coordenação de esforços, levando a decisões desalinhadas com os objetivos organizacionais. Para Magretta (2019), estratégia, é qualquer plano, que possibilita a uma organização obter vantagem competitiva quando da criação de valor para os clientes e da proteção eficaz do impacto das forças que erodem o lucro. Assim, a empresa pode enfrentar dificuldades na alocação eficiente de recursos, resultando em desperdícios financeiros e perda de oportunidades de crescimento. A falta de um orçamento sólido pode contribuir para a falta de controle financeiro, levando a problemas de liquidez e comprometendo a capacidade da empresa de lidar com imprevistos. Além disso, a ausência de um plano estratégico pode deixar a empresa

vulnerável a mudanças no ambiente de negócios, dificultando a adaptação a novas condições e a sustentabilidade a longo prazo. (ver itens 5.5.3 e 5.5.6)

Nota-se que, grande parte dos respondentes relatam não possuírem identidade e estrutura organizacional, definidas e reconhecidas por todos da empresa, demonstrando que, a maioria das clínicas opera sem conhecer seu próprio negócio, missão, visão e valores, e com comando e hierarquia não transparentes, causando possíveis descompassos entre a empresa e colaboradores, e, conseqüente perda de sinergia. (ver itens 5.5.2 e 5.5.5)

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2008), uma das opções que pode ser utilizada como boa prática de gestão é o modelo conhecido como Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Verifica-se que, no presente estudo, que a maioria não se utiliza de mão de obra especializada em gestão empresarial, apresentando baixíssimo nível de contratação de empresas de assessoria, demonstrando que as clínicas operam sem o suporte de ferramentas e métodos acadêmicos que, podem ampliar as possibilidades estratégicas e técnicas para a melhoria dos resultados empresariais. (ver item 5.5.9)

Para Maximiano (2011), o negócio de uma organização fundamenta-se em quais produtos ou serviços a empresa fornece, para quais mercados e para quais clientes. É altamente reconhecido nas estratégias de marketing que agregar produtos aos serviços ou vice-versa, é sempre uma opção vantajosa para os resultados empresariais, fato este que não é percebido em nossa pesquisa, onde a maioria dos respondentes relatam que não comercializam produtos. (ver item 5.4.9)

Segundo Kotler et al. (2002), independentemente de como a empresa ofereça seus serviços, o sucesso organizacional estará diretamente relacionado ao grau de orientação para o cliente. Tal relacionamento é tão importante que deveria ser a principal missão de qualquer organização de serviços profissionais que busque ser eficiente em termos de negócio. Assim, como resultado proveniente da análise dos dados da pesquisa, a maioria dos respondentes relata que não realiza pesquisas de satisfação, tanto de clientes (análise de ambiência externa), quanto de colaboradores (análise de ambiência interna), perdendo-se a oportunidade de receber retorno direto dos pesquisados. Isso significa que a clínica pode não estar ciente de problemas ou áreas de melhoria que poderiam ser identificados e posteriormente tratados.

Empresas que priorizam a experiência do cliente e do colaborador muitas vezes têm vantagem competitiva no mercado. (ver itens 5.5.20 e 5.5.21)

Existe também um certo descuido dos respondentes relacionado à gestão de materiais, uma vez que a maioria não realiza cotações via plataformas especializadas e nem tampouco controles de estoque ou inventários frequentes, oportunizando problemas significativos, incluindo excesso ou falta de produtos, altos custos de armazenamento, obsolescência, dificuldades na identificação de roubos ou perdas, ineficiências operacionais, problemas de precificação, desafios no planejamento de produção, impacto na experiência do cliente, e falhas na tomada de decisões estratégicas, prejudicando a rentabilidade e a competitividade da empresa. (ver itens 5.5.11, 5.5.12 e 5.5.13)

Um ponto de preocupação se manifesta em relação ao uso de assessoria em contabilidade, uma vez que existe ainda uma pequena parcela dos respondentes que não se utiliza desses serviços, podendo essa ausência acarretar uma série de consequências adversas. A falta de orientação especializada na gestão financeira e tributária pode resultar em erros na elaboração de relatórios contábeis, além de enfrentar dificuldades no cumprimento das obrigações fiscais, o que pode resultar em multas e penalidades. A negligência nessa área pode comprometer a saúde financeira da empresa, minar a credibilidade no mercado e prejudicar a capacidade de crescimento sustentável. (ver item 5.5.8)

Para Lovelock e Wirtz (2006), o segmento de serviços vem passando por mudanças revolucionárias, onde, novos serviços são constantemente introduzidos ocupando as lacunas de demandas e necessidades contemporâneas não atendidas, oportunizando assim, um grande impacto em como nós pensamos e vivemos. Esta afirmação pode ser percebida na parcela dos respondentes que foi eliminada em função do critério de exclusão por sua modalidade de atendimento, onde cirurgiões-dentistas trabalham em clínicas de terceiros, possivelmente devido aos elevados custos iniciais associados ao momento de abertura, foco prioritário na prática clínica, aversão à complexidade da administração empresarial, atração pelas oportunidades oferecidas por clínicas estabelecidas, hesitação em enfrentar os desafios de marketing para a construção de clientela, e, a busca por estabilidade financeira através de salários regulares proporcionados por empregos em clínicas consolidadas. (ver item 5.1.4)

7 CONCLUSÃO

Utilizando-se dos três objetivos específicos como fundamentos e guias desta pesquisa, e, com base nos resultados apresentados no item 4.14.5, pode-se concluir que:

A avaliação qualitativa da sensibilidade dos profissionais frente ao uso de modelos de gestão como potencializadores de diferenciação competitiva é verdadeira, ou seja, dos 153 indivíduos válidos, 137 (89,5%) reconhecem os modelos de gestão como qualidade diferenciadora no mercado, e, 136 (88,9%) identificam essa abordagem como uma tendência no segmento, entendendo que, boas metodologias empregadas na gestão de suas clínicas podem melhorar sua performance aos olhos de seus pacientes, alcançando melhores resultados empresariais.

A avaliação qualitativa das disciplinas relacionadas à gestão empresarial durante a formação acadêmica em Odontologia apresenta uma oferta insuficiente pelas Instituições de Ensino Superior, onde, 70 (45,8%) não tiveram disciplinas relacionadas, e, quando ofertadas, 68 (81,9%) classificaram-na como ruim.

A identificação das práticas de gestão de excelência em consultórios e clínicas odontológicas da região, é bastante incipiente, realçando a grande distância entre o conteúdo acadêmico de gestão e a vida prática dos cirurgiões-dentistas, uma vez que, 88 (57,5%) não utilizam modelos específicos de gestão, 36 (23,5%) se utilizam de gestão familiar e apenas 29 (19,0%) gestão profissional.

REFERÊNCIAS

- Campos JADB. A odontologia ideal: qualidade e ética. *Revista Brasileira Multidisciplinar*. 2004;8(2):223–40. doi: <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2004.v8i2.320>.
- Daft RL. *Administração*. 2nd ed. Cengage Learning; 2018. ISBN: 9788522125258.
- Diomede AM, Pasquinelli F, Moraes RGB de, Pimentel AC, Sendyk WR, Roman-Torres CVG. Empreendedorismo e gestão, qual o acesso do aluno de Odontologia a ferramentas administrativas? *Research, Society and Development*. 2020;9(8):e304985801. doi: 10.33448/rsd-v9i8.5801.
- Fundação Nacional da Qualidade. *Cadernos compromisso com a excelência: Introdução ao modelo de excelência da gestão (MEG)*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade; 2008. ISBN: 9788560362653.
- Gil AC. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6th ed. São Paulo: Atlas; 2017. ISBN: 9788597012927.
- Kaplan RS, Norton DP. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 20th ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 1997. ISBN: 9788535201491.
- Kim WC, Mauborgne R. *A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Sextante; 2018. ISBN: 9788543106090.
- Kotler P, Hayes T, Blomm PN. *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2nd ed. Barueri: Manole; 2002. ISBN: 9788520415504.
- Limeira FIR, Rebouças PRM, Rocha EAL de SS, Catão MHC de V. O ensino de gestão nos cursos de graduação em odontologia no Brasil. *Revista Da ABENO*. 2018;18(1):161–9. doi: 10.30979/rev.abeno.v18i1.467.
- Lovelock C, Wirtz J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. vol. Pearson. 5th ed. São Paulo: 2006.
- Lovelock C, Wright L. *Serviços: marketing e gestão*. 1st ed. São Paulo: Saraiva; 2001. ISBN: 9788502032781.
- Magretta J. *Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia*. Rio de Janeiro: Alta Books; 2019. ISBN: 9878550805047.
- Maximiano ACA. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 2nd ed. São Paulo: Atlas; 2011. ISBN: 9788576058762.

Melo HP de, Rocha F, Ferraz G, Sabbato A Di, Dweck R. O setor de serviços no Brasil: uma visão global - 1985/95 1998;1–43.

Nazir MA, Izhar F, Tariq K, Anjum KM, Sohail Z Bin, Almas K. A cross-sectional study of dentists about the need for a practice management course in undergraduate dental program. *Eur J Dent.* 2018;12:508. doi: 10.4103/ejd.ejd_184_18.

Osterwalder A, Pigneur Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios.* New Jersey: Wiley; 2013. ISBN: 9781118656402.

Porter ME. *Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos.* Porto Alegre: Bookman; 2007. ISBN: 9788577800544.

Porter ME. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* 2nd ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2004. ISBN: 9788535215263.

Ribas MA, Binotto E, Siqueira ES. O desafio da gestão para profissionais da odontologia. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção.* 2010;

San Martin AS, Chisini LA, Martelli S, Sartori LRM, Ramos EC, Demarco FF. Distribuição dos cursos de Odontologia e de cirurgões-dentistas no Brasil: uma visão do mercado de trabalho. *Revista Da ABENO.* 2018;18(1):63–73. doi: 10.30979/rev.abeno.v18i1.399.

Di Serio LC, Vasconcelos MA de. *Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor.* 1st ed. São Paulo: Saraiva; 2009. ISBN: 9788502075757.

Silva ADF da. *Gestão customer oriented.* Rio de Janeiro: Saraiva; 2021. ISBN: 9786559031030.

Souza Júnior WA de. *Gestão de clínica odontológica: a capacitação para a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas à clínica odontológica.* Dissertação (Mestrado Profissional) - Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia. Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2019.

Tajra SF. *Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para a excelência.* 4th ed. Iátria; 2010. ISBN: 9788536529035.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (em papel)

O Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa denominada “A TENDÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA SAÚDE: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas.”, onde podem ser destacados os seguintes objetivos: A avaliação qualitativa da sensibilidade dos profissionais da Odontologia frente ao uso de modelos de gestão como potencializadores de diferenciação competitiva; A avaliação qualitativa das disciplinas relacionadas a gestão durante sua formação acadêmica nas Instituições de Ensino Superior; A identificação das práticas de gestão de excelência, em consultórios e clínicas nos municípios de São José dos Campos e região.

Este estudo se justifica frente as constantes movimentações competitivas dentro dos cenários dos negócios mundiais, bem como, o aumento do nível de exigências nos relacionamentos entre clientes e fornecedores, se tornando inevitável a atualização dos gestores frente às tecnologias relacionadas não só aos aspectos técnicos da Odontologia, mas também, aos seus aspectos de gestão.

Sua participação voluntária nesta pesquisa consistirá apenas na leitura e preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas, considerando a sua realidade como profissional frente aos aspectos relacionados à gestão dos serviços prestados na Odontologia.

Os benefícios desta pesquisa dar-se-ão de forma indireta no amparo da existência e no desenvolvimento das disciplinas de gestão durante o período de formação dos profissionais da Odontologia, bem como, de forma direta, pela criação de um e-book sobre Gestão que será enviado a você quando do término do trabalho.

Com objetivo de mitigar todo e qualquer possível impacto durante a leitura e resposta dessa pesquisa, o questionário foi desenvolvido buscando a racionalização dos temas e suas escalas avaliativas, mas, ainda assim, poderá expor você a riscos mínimos, tais como, possível constrangimento em função do teor das perguntas, ou até, cansaço ou desconforto em função da duração aproximada de 15 minutos.

A sua privacidade será respeitada sob quaisquer circunstâncias, onde seu nome, dados ou elementos que possam identificá-lo, serão mantidos em sigilo conforme a Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD. Os sujeitos da pesquisa e suas respectivas clínicas ou consultórios não serão identificados em nenhum momento, independentemente das formas de divulgação do estudo.

Será assegurada a sua ampla assistência durante todas as fases da pesquisa (antes, durante e depois), com o intuito de facilitar o seu entendimento sobre a proposta acadêmica, facilitar o processo de preenchimento e ainda garantir o seu acesso futuro aos resultados obtidos após a compilação dos dados e conclusões.

Vale ressaltar que, a recusa em participar do estudo ou a retirada de seu consentimento sem a necessidade de justificativa durante o processo, são seus direitos inalienáveis.

A correta identificação de seu melhor endereço de e-mail durante o preenchimento do questionário é de grande importância para a possibilitar o envio de uma cópia deste material após o preenchimento.

Esta pesquisa foi aprovada sob número XXXX pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CEPh) do Instituto de Ciência e Tecnologia - Campus de São José dos Campos - UNESP. Caso persistam dúvidas sobre o estudo, denúncias e/ou sugestões, o referido Comitê de Ética está disponível para atender você no endereço: Avenida Engenheiro Francisco José Longo, 777, na cidade de São José dos Campos - SP, Prédio Anexo I, no horário das 09h às 12h todas as segundas, quartas e sextas-feiras, através do telefone (12) 3947-9028, ou ainda, pelo e-mail ceph.ict@unesp.br.

Para contatar o Pesquisador Responsável ou a Orientadora de Pesquisa, o senhor(a) poderá encaminhar a qualquer momento, mensagens através dos e-mails:

luis.bianchi@unesp.br
Luís Eduardo Ferreira Bianchi
Pesquisador Responsável

paula.gomes@unesp.br
Profa. Dra. Ana Paula Martins Gomes
Professora Orientadora

Boa pesquisa!



1. Considerando todos os aspectos apresentados no TCLE acima, declaro que, fui informado(a) e CONSINTO em participar da pesquisa.

Nome: _____ Data: _____

Endereço de e-mail: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE B –TCLE e Questionário (digital)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

O Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa denominada "A TENDÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA SAÚDE: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas.", onde podem ser destacados os seguintes objetivos: A avaliação qualitativa da sensibilidade dos profissionais da Odontologia frente ao uso de modelos de gestão como potencializadores de diferenciação competitiva; A avaliação qualitativa das disciplinas relacionadas a gestão durante sua formação acadêmica nas Instituições de Ensino Superior; A identificação das práticas de gestão de excelência, em consultórios e clínicas nos municípios de São José dos Campos e circunvizinhos.

Este estudo se justifica frente as constantes movimentações competitivas dentro dos cenários dos negócios mundiais, bem como, o aumento do nível de exigências nos relacionamentos entre clientes e fornecedores, se tornando inevitável a atualização dos gestores frente às tecnologias relacionadas não só aos aspectos técnicos da Odontologia, mas também, aos seus aspectos de gestão.

Sua participação voluntária nesta pesquisa consistirá apenas na leitura e preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas, considerando a sua realidade como profissional frente aos aspectos relacionados à gestão dos serviços prestados na Odontologia.

Os benefícios desta pesquisa dar-se-ão de forma indireta no amparo da existência e no desenvolvimento das disciplinas de gestão durante o período de formação dos profissionais da Odontologia, bem como, de forma direta, pela criação de um e-book sobre Gestão que será enviado a você quando do término do trabalho.

Com objetivo de mitigar todo e qualquer possível impacto durante a leitura e resposta dessa pesquisa, o questionário foi desenvolvido buscando a racionalização dos temas e suas escalas avaliativas, mas, ainda assim, poderá expor você a riscos mínimos, tais como, possível constrangimento em função do teor das perguntas, ou até, cansaço ou desconforto em função da duração aproximada de 10 minutos.

A sua privacidade será respeitada sob quaisquer circunstâncias, onde seu nome, dados ou elementos que possam identificá-lo, serão mantidos em sigilo conforme a Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD. Os sujeitos da pesquisa e suas respectivas clínicas ou consultórios não serão identificados em nenhum momento, independentemente das formas de divulgação do estudo.

Será assegurada a sua ampla assistência durante todas as fases da pesquisa (antes, durante e depois), com o intuito de facilitar o seu entendimento sobre a proposta acadêmica, facilitar o processo de preenchimento e ainda garantir o seu acesso futuro aos resultados obtidos após a compilação dos dados e conclusões.

Vale ressaltar que, a recusa em participar do estudo ou a retirada de seu consentimento sem a necessidade de justificativa durante o processo, são seus direitos inalienáveis.

A correta identificação de seu melhor endereço de e-mail durante o preenchimento do questionário é de grande importância para a possibilitar o envio de uma cópia deste material após o preenchimento.

Esta pesquisa foi indexada sob número 68265722.7.0000.0077 e aprovada sob número 6.006.448, pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (CEPh) do Instituto de Ciência e Tecnologia -Campus de São José dos Campos -UNESP. Caso persistam dúvidas sobre o estudo, denúncias e/ou sugestões, o referido Comitê de Ética está disponível para atender você no endereço: Avenida Engenheiro Francisco José Longo, 777, na cidade de São José dos Campos -SP, Prédio Anexo I, no horário das 09h às 12h todas as segundas, quartas e sextas-feiras, através do telefone (12) 3947-9028, ou ainda, pelo e-mail ceph.ict@unesp.br.

Para contatar o Pesquisador Responsável ou a Orientadora de Pesquisa, o senhor(a) poderá encaminhar a qualquer momento, mensagens através dos e-mails:

luis.bianchi@unesp.br
Luís Eduardo Ferreira Bianchi
Pesquisador Responsável

paula.gomes@unesp.br
Profa. Dra. Ana Paula Martins Gomes
Professora Orientadora

Boa pesquisa!

obs. 1 : Seu e-mail está sendo solicitado abaixo, com o único propósito de possibilitar o encaminhamento de uma **cópia deste questionário para o senhor(a) logo após seu preenchimento.**

obs. 2: Seu nome está sendo solicitado abaixo, com a única finalidade de possibilitar o encaminhamento do **e-book sobre Gestão que será enviado a você quando do término do trabalho.**

* Indica uma pergunta obrigatória

1. E-mail

2. Nome

Sua identificação é facultativa

3. Considerando todos os aspectos apresentados no TCLE acima, declaro que, fui informado(a) e apresento abaixo, minha escolha: *

Escolha a sua opção e depois o botão "Próxima"

Marcar apenas uma oval.

- CONSINTO em participar da pesquisa (Quero responder)
- NÃO TENHO INTERESSE em participar da pesquisa (Quero sair)

PERFIL DEMOGRÁFICO

4. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

5. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- até 19
- 20 até 29
- 30 até 39
- 40 até 49
- 50 até 59
- 60 até 69
- 70 até 79
- 80 ou mais

6. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo
- Separado
- Outro: _____

PERFIL ACADÊMICO

7. Graduação (Instituição de Ensino) *

Clique em "**Outros**" para digitar o nome da Instituição

Marcar apenas uma oval.

- não cursei
- Outro: _____

8. Pós-Graduação (Instituição de Ensino) *

Clique em **"Outros"** para digitar o nome da Instituição

Marcar apenas uma oval.

não cursei

Outro: _____

9. Mestrado (Instituição de Ensino) *

Clique em **"Outros"** para digitar o nome da Instituição

Marcar apenas uma oval.

não cursei

Outro: _____

10. Doutorado (Instituição de Ensino) *

Clique em **"Outros"** para digitar o nome da Instituição

Marcar apenas uma oval.

não cursei

Outro: _____

11. Pós-Doutorado (Instituição de Ensino) *

Clique em **"Outros"** para digitar o nome da Instituição

Marcar apenas uma oval.

não cursei

Outro: _____

14. Você participou de algum curso complementar com foco em Gestão Empresarial? *
- Clique em "**Outros**" para especificar (ex.: Extensão, Aperfeiçoamento, Virtual, Palestras, Seminários, etc.)

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Outro: _____

PERFIL PROFISSIONAL

15. Tempo de atuação profissional *

Marcar apenas uma oval.

- até 5
- 6 até 10
- 11 até 15
- 16 até 20
- 21 até 25
- 26 até 30
- 31 até 35
- 36 até 40
- 41 até 45
- 46 até 50
- 51 ou mais

18. Quais as especialidades que são atendidas em sua empresa? *

Assinale todas as afirmações que você considera verdadeiras

Marque todas que se aplicam.

- Cirurgia e Traumatologia Bucomaxilofaciais
- Dentística
- Disfunção Temporomandibular e Dor Orofacial
- Endodontia
- Estomatologia
- Harmonização orofacial
- Implantodontia
- Odontogeriatrica
- Odontologia do Esporte
- Odontologia do Trabalho
- Odontologia Legal
- Odontologia para Pacientes com Necessidades Especiais
- Odontopediatria
- Ortodontia
- Ortopedia Funcional dos Maxilares
- Patologia Oral e Maxilofacial
- Periodontia
- Prótese Bucomaxilofacial
- Prótese Dentária
- Radiologia Odontológica e Imaginologia
- Saúde Coletiva
- Outro: _____

19. Em que cidade(s) sua empresa está localizada? *

Marcar apenas uma oval.

- Caçapava
- Jacarei
- São José dos Campos
- Taubaté
- Outro: _____

20. Quantas unidades compõe a sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

21. Quantos sócios compõe a sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

22. Quantos colaboradores compõe a sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

23. Sua empresa comercializa produtos? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim

PERFIL DE GESTÃO

24. Qual o modelo que descreve melhor a Gestão Empresarial utilizada em sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Não existe um modelo específico de Gestão
- Gestão Familiar
- Gestão Profissional

25. A **Identidade Organizacional** é definida pela Alta Administração (AA) e é compreendida por todos os colaboradores? *

Identidade Organizacional = Negócio, Missão, Visão e Valores

Marcar apenas uma oval.

- Não existe Identidade Organizacional definida
- É definido pela AA, mas não é compreendida por todos
- É definido pela AA e é compreendida por todos

26. O **Planejamento Estratégico** é definido pela Alta Administração (AA) e é compreendido por todos os colaboradores? *

Planejamento Estratégico = Mapa, Planos, Objetivos e Metas Estratégicas

Marcar apenas uma oval.

- Não existe Planejamento Estratégico definido
- É definido pela AA, mas não é compreendido por todos
- É definido pela AA e é compreendido por todos

27. Qual a periodicidade de revisão do **Planejamento Estratégico**? *

Marcar apenas uma oval.

- Não é revisado
- Semestral
- Anual

28. A **Estrutura Organizacional** é definida pela Alta Administração (AA) e é compreendida por todos os colaboradores? *

Estrutura Organizacional = Organograma

Marcar apenas uma oval.

- Não existe Estrutura Organizacional definida
- É definido pela AA, mas não é compreendida por todos
- É definido pela AA e é compreendida por todos

29. O **Planejamento Orçamentário** é definido pela Alta Administração (AA) e é compreendido por todos os colaboradores? *

Planejamento Orçamentário = Orçamento, Objetivos e Metas Orçamentárias

Marcar apenas uma oval.

- Não existe Planejamento Orçamentário definido
- É definido pela AA, mas não é compreendido por todos
- É definido pela AA e é compreendido por todos

30. Qual a periodicidade de revisão do **Planejamento Orçamentário**? *

Marcar apenas uma oval.

- Não é revisado
- Semestral
- Anual

31. Qual a periodicidade de reunião com sua Assessoria Contábil? *

Marcar apenas uma oval.

- Não existe Assessoria Contábil
- Mensal
- Bimestral
- Semestral
- Anual

32. Qual a periodicidade de reunião com sua Assessoria em Gestão? *

Marcar apenas uma oval.

- Não existe Assessoria Gestão
- Mensal
- Bimestral
- Semestral
- Anual

33. Os resultados mensais são comparados com as metas definidas no Planejamento Estratégico e Orçamentário? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim

34. O controle do valor de estoque é realizado e usa as metas definidas no Planejamento Estratégico e Orçamentário? *

Marcar apenas uma oval.

- O controle do valor de estoque não é realizado
- O controle do valor de estoque é realizado, mas sem o uso das metas
- O controle do valor de estoque é realizado com o uso das metas

35. Qual é a frequência de realização de inventários físicos e em sistemas de estoque? *

Marcar apenas uma oval.

- Não são feitos inventários
- Mensal
- Bimestral
- Trimestral
- Quadrimestral
- Semestral
- Anual

36. Sua empresa utiliza plataforma para cotação e compras de materiais? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Sim

37. Sua empresa utiliza Software de Gestão de Clínicas? *

Se sim, clique em "**Outros**" para digitar o nome do Software

Marcar apenas uma oval.

- Não
- Outro: _____

38. Quais aspectos são considerados para a realização da precificação dos serviços prestados? *

Assinale todas as afirmações que você considera verdadeiras

Marque todas que se aplicam.

- Custos
 Concorrência
 Demanda
 Diferenciação
 Tabela referencial
 Outro: _____

39. Você participa diretamente da prospecção de pacientes? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

40. Você participa diretamente da gestão de agenda de pacientes? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

41. Você participa diretamente da negociação de valores com os pacientes? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim

42. Você participa diretamente da cobrança de valores a receber dos pacientes? *

Marcar apenas uma oval.

Não

Sim

43. Qual é o nível de satisfação que seus clientes avaliam a sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Não realizo pesquisa de satisfação

Ruim

Satisfatório

Bom

Ótimo

Excelente

44. Qual é o nível de satisfação que seus colaboradores avaliam a sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Não realizo pesquisa de satisfação

Ruim

Satisfatório

Bom

Ótimo

Excelente

45. Sua empresa possui algum tipo de Selo de Qualidade, fornecido por alguma instituição Certificadora ou Acreditadora? *

Marcar apenas uma oval.

Não

Sim

46. Sua empresa possui procedimentos documentados para os processos que são considerados importantes para a obtenção de um excelente resultado empresarial? *

Marcar apenas uma oval.

Não

Sim

47. Quais das metodologias abaixo são utilizadas para facilitar a Gestão em sua empresa?

Assinale todas as afirmações que você considera verdadeiras. Caso não utilize, desconsidere a questão.

Marque todas que se aplicam.

Brainstorming

Kaizen

5 Sensos

Kanban

Just in Time -JIT

Balanced Scorecard -BSC

Key Performance Indicators -KPI

Manufatura Enxuta

Scrum

Plan Do Check Act -PDCA

6 Sigma

5W2H

Diagrama de Ishikawa

Failure Mode and Effect Analysis -FMEA

48. Você acredita que os seus resultados empresariais podem melhorar, caso implemente novas metodologias de Gestão? *

Marcar apenas uma oval.

Não

Sim

Talvez

49. Você acredita que a implementação de novas metodologias de Gestão é uma tendência na Odontologia? *

Marcar apenas uma oval.

- Não
 Sim
 Talvez

50. Caso queira ressaltar algum outro tema que não foi abordado nas questões anteriores, sinta-se livre para fazê-lo abaixo.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google [Formulários](#)

APÊNDICE C – Guia de Boas Práticas



ICT-UNESP  SUCAMPOS
MESTRADO PROFISSIONAL
Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia

Autor
Luís Eduardo Ferreira Bianchi
luis.bianchi@unesp.br

Orientador
Profa. Dra. Ana Paula M. Gomes
paula.gomes@unesp.br

GESTÃO DE EXCELÊNCIA

O DIFERENCIAL COMPETITIVO
em CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS



SUMÁRIO

Proposta	03
1. Introdução	05
2. Gestão Estratégica	07
3. Gestão Orçamentária	09
4. Gestão Financeira	11
5. Gestão Fiscal e Tributária	13
6. Gestão Previdenciária	15
7. Gestão da Marca	17
8. Gestão da Inovação	19
9. Gestão da Jornada do Paciente	21
10. Gestão da Segurança do Paciente	23

11. Gestão de Processos	25
12. Gestão de Projetos	27
13. Gestão de Suprimentos	29
14. Gestão da Informação	31
15. Gestão do Conhecimento	33
16. Gestão da Comunicação	35
17. Gestão de Recursos Humanos	37
18. Gestão de Partes Interessadas	39
19. Gestão de Parcerias	41
20. Gestão de Tecnologias	43
21. Gestão da Qualidade e Excelência	45
Referências	47





PROPOSTA

Com o intuito de capacitar os cirurgiões-dentistas com conhecimentos essenciais para se destacarem por sua gestão em um mercado altamente competitivo da odontologia, foi elaborado o Guia de Boas Práticas com o título, “GESTÃO DE EXCELÊNCIA: O diferencial competitivo em Clínicas Odontológicas”.

Este guia, é parte integrante da dissertação com o título “A TENDÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA SAÚDE: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas”, apresentada ao Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista - Unesp, Campus de São José dos Campos, como parte dos requisitos para obtenção do título de MESTRE, pelo Programa de Pós-Graduação em CIÊNCIA E TECNOLOGIA APLICADA À ODONTOLOGIA.

Autor

Luís Eduardo Ferreira Bianchi
luis.bianchi@unesp.br

Orientador

Profa. Dra. Ana Paula M. Gomes
paula.gomes@unesp.br

Pensando no conforto da sua leitura, todo o conteúdo foi compilado de fontes acadêmicas, modelado e categorizado em três grupos:



Visão teórica



Importância do tema



Prática para implementação

Boa leitura!





1. INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a área da odontologia experimenta uma transformação sem precedentes, impulsionada por uma série de fatores que redefinem o cenário competitivo e as expectativas dos clientes. Este guia visa explorar e apresentar **estratégias de excelência em gestão na odontologia**, destacando as boas práticas que permitem não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente dinâmico e desafiador.

O perfil do cliente na odontologia está passando por uma metamorfose marcante. Pacientes não são mais simples consumidores de serviços de saúde bucal; agora, são clientes informados e exigentes, ávidos por experiências personalizadas, atendimento centrado no paciente e resultados estéticos e funcionais excepcionais. Com a ascensão das redes sociais e da informação digital, a reputação online tornou-se um fator-chave na decisão do paciente, tornando essencial uma gestão ativa da presença digital.

A oferta de serviços odontológicos expandiu-se consideravelmente, indo além dos procedimentos tradicionais. Novas especialidades, como odontologia estética, odontologia do sono e implantodontia, emergiram, desafiando os profissionais a se manterem atualizados e oferecerem uma gama diversificada de serviços. Este guia abordará estratégias para a diferenciação positiva, destacando como a inovação e a especialização podem se traduzir em vantagem competitiva.

A gestão eficaz de custos é crucial em um mercado onde a concorrência é acirrada. No entanto, não se trata apenas de cortar despesas; é necessário adotar uma abordagem estratégica que mantenha a qualidade do serviço. Além disso, a diferenciação torna-se uma arma poderosa para atrair e reter clientes. Neste guia, exploraremos como equilibrar efetivamente estratégias de custo e diferenciação para garantir sustentabilidade empresarial.





2. GESTÃO ESTRATÉGICA



É um processo contínuo que visa alinhar os recursos e as atividades da clínica com suas metas e objetivos de longo prazo. Isso envolve a formulação de estratégias, a implementação eficaz e o monitoramento constante para garantir a adaptação às mudanças no ambiente. A integração da gestão estratégica com a cultura organizacional permite uma abordagem proativa na resolução de desafios e na busca de oportunidades, promovendo a inovação e o crescimento sustentável.

Apresenta um cenário estruturado para a tomada de decisões. Ao alinhar os recursos humanos, financeiros e tecnológicos com os objetivos estratégicos, a clínica pode otimizar a eficiência operacional, melhorar a qualidade do atendimento ao paciente e aumentar a competitividade no mercado. A gestão estratégica também promove uma mentalidade proativa, permitindo que a clínica se antecipe a desafios e capitalize oportunidades emergentes.





- **Envolvimento Multidisciplinar:** Forme equipes multidisciplinares para contribuir com diferentes perspectivas na formulação e implementação de estratégias.
- **Comunicação Clara e Consistente:** Estabeleça canais de comunicação eficazes para garantir que a visão estratégica seja compreendida por toda a equipe.
- **Avaliação Regular de Desempenho:** Implemente processos sistemáticos de avaliação de desempenho para monitorar o progresso em relação aos objetivos estratégicos.
- **Inovação e Adaptação:** Incentive uma cultura de inovação, encorajando a busca por novas abordagens e a prontidão para adaptar estratégias conforme necessário.
- **Análise Contínua do Ambiente:** Mantenha-se informado sobre as tendências do mercado odontológico, mudanças regulatórias e inovações tecnológicas para ajustar a estratégia em conformidade.





3. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA



Refere-se à elaboração, acompanhamento e controle do orçamento, que é uma ferramenta essencial para o planejamento financeiro e a tomada de decisões estratégicas. Isso inclui a alocação de recursos para despesas operacionais, investimentos, custos com pessoal e outras necessidades financeiras da clínica. Uma gestão orçamentária eficaz contribui para a estabilidade financeira e o alcance de metas organizacionais.

Proporciona um quadro claro das finanças da instituição. Isso permite a identificação de áreas de otimização, a antecipação de desafios financeiros e a orientação de recursos para prioridades estratégicas. Além disso, a gestão orçamentária é essencial para o cumprimento das metas financeiras e o estabelecimento de uma base sólida para o crescimento sustentável.





- **Elaboração de Orçamento Anual:** Desenvolva um orçamento anual detalhado, considerando receitas, despesas fixas e variáveis, investimentos planejados e contingências.
- **Acompanhamento Regular:** Realize o acompanhamento regular do desempenho em relação ao orçamento, identificando variações e tomando medidas corretivas quando necessário.
- **Flexibilidade Orçamentária:** Mantenha uma abordagem flexível para ajustar o orçamento conforme as mudanças nas condições de mercado, regulamentações ou outras variáveis que possam impactar as finanças da clínica.
- **Envolvimento da Equipe:** Inclua a equipe na elaboração do orçamento e no entendimento das metas financeiras, promovendo um senso de responsabilidade e contribuição para o sucesso financeiro da clínica.
- **Análise de Retorno sobre Investimento (ROI):** Avalie o retorno sobre os investimentos realizados, garantindo que os recursos sejam direcionados para áreas que contribuam significativamente para os objetivos da clínica.





4. GESTÃO FINANCEIRA



Envolve o planejamento, monitoramento e controle das atividades financeiras para garantir a sustentabilidade econômica da clínica. Isso inclui a elaboração de orçamentos, controle de despesas, gestão de receitas, análise de fluxo de caixa e tomada de decisões estratégicas para o sucesso financeiro.

É essencial para o funcionamento empresarial saudável e sustentável, buscando uma abordagem sólida na gestão financeira não apenas assegura a estabilidade econômica, mas também possibilita investimentos em tecnologias avançadas, treinamento de equipe e melhorias na infraestrutura, contribuindo para a excelência nos serviços prestados.





- Acompanhamento Orçamentário: Acompanhe o orçamento detalhado que inclua receitas, despesas operacionais, investimentos e contingências, proporcionando uma visão abrangente da situação financeira da clínica.
- Controle de Despesas: Monitore de perto as despesas operacionais, identificando áreas de otimização e redução de custos sem comprometer a qualidade dos serviços.
- Gestão de Receitas: Estabeleça políticas claras para cobrança e gestão de receitas, assegurando um fluxo de caixa estável e minimizando inadimplências.
- Análise de Fluxo de Caixa: Realize análises regulares do fluxo de caixa para antecipar possíveis desafios financeiros e tomar decisões proativas para garantir a liquidez.
- Investimentos Estratégicos: Avalie oportunidades de investimento que possam melhorar a eficiência operacional, a qualidade dos serviços ou a satisfação do paciente, considerando sempre o retorno sobre o investimento.





5. GESTÃO FISCAL E TRIBUTÁRIA



Administra eficiente as obrigações fiscais e tributárias, incluindo o cumprimento das normas legais, a otimização da carga tributária e a redução de riscos relacionados a questões fiscais. Uma gestão eficaz nessa área é imprescindível para garantir a conformidade legal, evitar penalidades e otimizar a eficiência financeira da clínica.

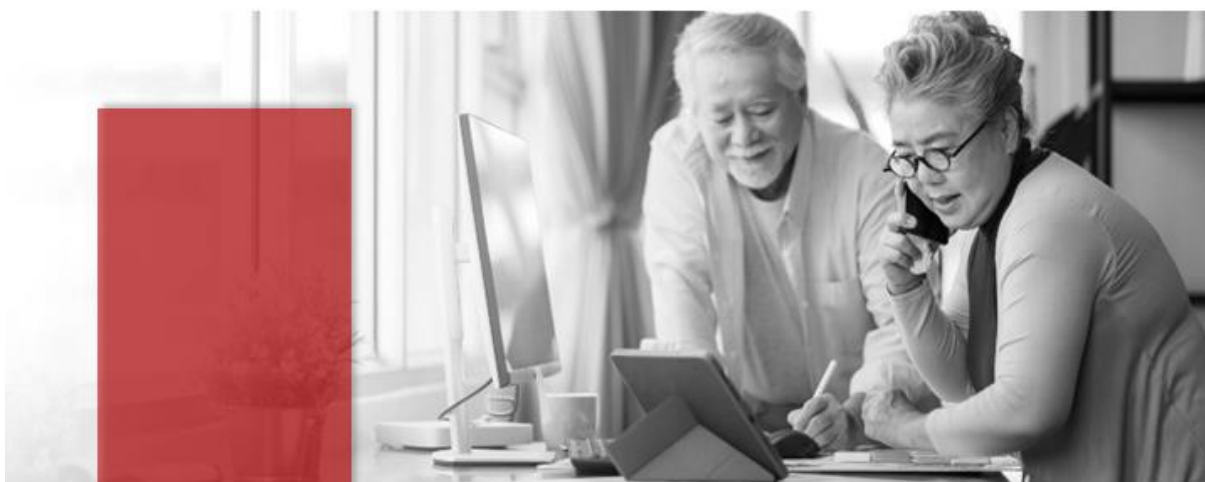
Desempenha um papel central na saúde financeira e na reputação de uma clínica odontológica. O cumprimento rigoroso das obrigações fiscais não apenas evita problemas legais, mas também contribui para a sustentabilidade financeira da clínica, permitindo uma alocação eficiente de recursos para investimentos e crescimento.





- **Conhecimento da Legislação:** Mantenha-se atualizado sobre as leis fiscais e tributárias relevantes, garantindo total conformidade com as obrigações legais.
- **Planejamento Tributário:** Desenvolva estratégias de planejamento tributário para otimizar a carga fiscal, aproveitando incentivos fiscais e adotando práticas que reduzam legalmente a carga tributária.
- **Contabilidade Organizada:** Mantenha uma contabilidade organizada e precisa, registrando todas as transações financeiras de forma clara e transparente para facilitar a apresentação de relatórios fiscais e auditorias.
- **Monitoramento de Prazos:** Esteja atento aos prazos de pagamento de tributos e apresentação de declarações, evitando multas e penalidades por atrasos.
- **Consultoria Profissional:** Busque a orientação de profissionais de contabilidade e consultores tributários para garantir uma gestão fiscal sólida e para aproveitar ao máximo as oportunidades legais de economia tributária.





6. GESTÃO PREVIDENCIÁRIA

Refere-se à administração eficiente dos benefícios previdenciários oferecidos aos colaboradores de uma clínica odontológica. Esses benefícios podem incluir planos de aposentadoria, seguros de saúde, previdência privada e outros benefícios relacionados à seguridade social. Uma gestão previdenciária eficaz não apenas atende às necessidades dos funcionários, mas também contribui para a satisfação da equipe e para a construção de uma reputação positiva da clínica.



Desempenha um papel fundamental na atração e retenção de talentos, bem como na promoção do bem-estar dos colaboradores. Além disso, contribui para a conformidade com as regulamentações trabalhistas e previdenciárias, evitando possíveis problemas legais. Uma abordagem cuidadosa na gestão previdenciária também demonstra o compromisso da clínica com o desenvolvimento e o cuidado com sua equipe.





- **Análise de Benefícios:** Avalie os benefícios previdenciários oferecidos, garantindo que estejam alinhados com as necessidades dos funcionários e as práticas de mercado.
- **Comunicação Transparente:** Forneça informações claras e transparentes sobre os benefícios previdenciários aos funcionários, esclarecendo elegibilidade, contribuições e quaisquer mudanças nos planos.
- **Pesquisa de Satisfação:** Realize pesquisas de satisfação para entender as percepções dos funcionários em relação aos benefícios previdenciários e faça ajustes conforme necessário.
- **Conformidade Legal:** Mantenha-se atualizado sobre as regulamentações trabalhistas e previdenciárias para garantir que a clínica esteja em conformidade com as leis vigentes.
- **Programas de Educação Financeira:** Ofereça programas de educação financeira para os colaboradores, promovendo uma compreensão mais profunda dos benefícios previdenciários e incentivando práticas financeiras saudáveis.





7. GESTÃO DA MARCA



É um componente essencial da estratégia de negócios, envolvendo a criação, construção e manutenção de uma identidade distintiva e positiva. Isso vai além do logotipo e design, incorporando a experiência do paciente, os valores da clínica e a percepção da qualidade dos serviços. Uma gestão eficaz da marca não apenas fortalece a posição da clínica no mercado, mas também estabelece uma conexão emocional com os pacientes, promovendo a fidelização e a recomendação.

É necessária na construção da reputação e na diferenciação em um mercado altamente competitivo como é o da odontologia. Uma marca forte transmite confiança aos pacientes, influencia suas escolhas e cria uma lealdade duradoura. Além disso, uma gestão eficiente da marca permite que a clínica comunique seus valores, destacando-se não apenas pelos serviços odontológicos, mas também pelo compromisso com o bem-estar do paciente e padrões éticos elevados.





- **Identidade Visual Coerente:** Desenvolva uma identidade visual consistente, incluindo logotipo, cores e fontes, e aplique-a em todos os materiais de comunicação, desde o site até materiais impressos.
- **Experiência do Paciente:** Garanta que a experiência do paciente esteja alinhada com a promessa da marca, desde a recepção até o tratamento odontológico, promovendo uma impressão positiva e duradoura.
- **Engajamento nas Mídias Sociais:** Utilize as redes sociais para construir e fortalecer a presença online da marca, compartilhando conteúdo relevante e interagindo de forma autêntica com os pacientes.
- **Programas de Fidelidade e Incentivos:** Crie programas que recompensem a fidelidade dos pacientes, incentivando-os a retornar e a recomendar a clínica a amigos e familiares.
- **Feedback do Paciente:** Solicite e utilize feedback dos pacientes para melhorar continuamente a qualidade dos serviços e ajustar a estratégia da marca conforme as necessidades e expectativas evoluem.





8. GESTÃO DA INOVAÇÃO



Envolve a criação de uma cultura que estimula a busca constante por melhorias, novas tecnologias e métodos mais eficazes na prestação de serviços odontológicos. Isso abrange desde a adoção de tecnologias avançadas até a implementação de novos processos que aprimorem a eficiência operacional e a experiência do paciente.

Em um setor dinâmico como a odontologia, a gestão da inovação é fundamental para manter a relevância e a competitividade. Adotar práticas inovadoras não apenas aprimora a qualidade dos serviços oferecidos, mas também pode resultar em maior eficiência, redução de custos e uma posição mais forte no mercado.





- Estímulo à Criatividade: Crie espaços e momentos que incentivem a equipe a propor ideias inovadoras, seja para processos internos, novos serviços ou melhorias na experiência do paciente.
- Parcerias Estratégicas: Busque parcerias com empresas de tecnologia ou instituições de pesquisa para acompanhar as últimas tendências e incorporar inovações relevantes à prática clínica.
- Treinamento em Novas Tecnologias: Proporcione treinamento regular para a equipe em relação às últimas tecnologias odontológicas, incentivando sua adoção e utilização eficiente.
- Programas de Incentivo à Inovação: Crie programas que recompensem ideias inovadoras, reconhecendo e valorizando a contribuição da equipe para o progresso da clínica.
- Acompanhamento de Tendências de Mercado: Mantenha-se atualizado sobre as tendências do mercado odontológico global, incorporando aquelas que são relevantes para a realidade da clínica.





9. GESTÃO DA JORNADA DO PACIENTE



Fundamenta-se no planejamento, monitoramento e aprimoramento de todas as interações que um paciente tem com a clínica, desde o primeiro contato até o pós-atendimento. Isso inclui agendamento, atendimento, processos administrativos, acompanhamento pós-tratamento e a busca contínua pela satisfação e fidelização do paciente.

Uma gestão eficaz da jornada do paciente é essencial para criar uma experiência positiva e centrada no paciente. Isso não apenas contribui para a satisfação individual, mas também fortalece a reputação da clínica, favorecendo a retenção de pacientes existentes e a aquisição de novos.





- Mapeamento da Jornada: Compreenda cada ponto de contato do paciente com a clínica, desde a marcação da consulta até o acompanhamento pós-tratamento, identificando oportunidades de melhoria.
- Atendimento Personalizado: Adote abordagens personalizadas, conhecendo as preferências e necessidades individuais dos pacientes para proporcionar um atendimento mais personalizado.
- Tecnologia na Experiência do Paciente: Utilize sistemas de agendamento online, lembretes automatizados, prontuários eletrônicos e outras tecnologias para simplificar e aprimorar a experiência do paciente.
- Comunicação Eficaz: Mantenha uma comunicação clara e eficaz, fornecendo informações detalhadas sobre procedimentos, orientações pós-tratamento e respondendo prontamente a dúvidas ou preocupações.
- Feedback do Paciente: Solicite e valorize o feedback dos pacientes, usando suas opiniões para aprimorar continuamente os processos e a qualidade do atendimento.





10. GESTÃO DA SEGURANÇA DO PACIENTE



Abrange a implementação de práticas e protocolos para garantir um ambiente seguro durante todos os aspectos do atendimento odontológico. Isso inclui medidas para prevenir eventos adversos, garantir a higiene adequada e promover a comunicação eficaz para a segurança global do paciente.

É prioridade em qualquer ambiente de saúde, e clínicas odontológicas não são exceção. A gestão eficaz da segurança do paciente não apenas protege os pacientes de danos, mas também contribui para a construção de confiança, a satisfação do paciente e a reputação positiva da clínica.





- Padrões de Higiene e Esterilização: Estabeleça protocolos rigorosos para a limpeza, desinfecção e esterilização de instrumentos e equipamentos, garantindo a prevenção de infecções.
- Comunicação Clara com o Paciente: Desenvolva práticas de comunicação transparentes com os pacientes, explicando procedimentos, riscos e cuidados pós-tratamento de maneira compreensível.
- Registro de Incidentes e Aprendizado: Mantenha um sistema de registro de incidentes para análise de eventos adversos, promovendo a aprendizagem contínua e a implementação de melhorias.
- Treinamento de Equipe em Segurança: Proporcione treinamento regular para a equipe em práticas seguras, incluindo procedimentos de emergência e a importância da comunicação efetiva.
- Auditorias de Segurança: Realize auditorias regulares de segurança para avaliar a conformidade com os padrões estabelecidos e identificar áreas de melhoria.





11. GESTÃO DE PROCESSOS



Envolve a análise, mapeamento e otimização dos fluxos de trabalho para garantir eficiência operacional e qualidade no atendimento ao paciente. A abordagem por processos visa identificar atividades críticas, eliminar redundâncias e melhorar a comunicação entre as equipes. Ao adotar uma perspectiva orientada por processos, as empresas podem alcançar uma operação mais fluida, reduzir erros e proporcionar uma experiência mais consistente aos pacientes.

Garantem que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e que os serviços sejam entregues de forma consistente. Ao otimizar os processos, a clínica pode melhorar a satisfação do paciente, reduzir custos operacionais e adaptar-se de forma mais ágil às mudanças nas demandas do mercado odontológico.





- Mapeamento de Processos: Identifique e mapeie todos os processos-chave, desde a marcação de consultas até o pós-atendimento, para compreender completamente as operações da clínica.
- Padronização de Procedimentos: Desenvolva protocolos padronizados para procedimentos comuns, assegurando uma execução consistente e reduzindo o risco de erros.
- Automação de Tarefas: Utilize sistemas e tecnologias para automatizar tarefas repetitivas, liberando a equipe para se concentrar em atividades mais complexas e de maior valor.
- Treinamento Contínuo: Proporcione treinamento regular à equipe sobre os processos e procedimentos, garantindo que todos estejam atualizados e alinhados com as melhores práticas.
- Feedback e Melhoria Contínua: Estabeleça um sistema de feedback para avaliar continuamente a eficiência dos processos, com mecanismos para ajustes e melhorias constantes.





12. GESTÃO DE PROJETOS



Responsável pela aplicação de práticas e processos para planejar, executar, monitorar e finalizar iniciativas específicas, como a implementação de novos serviços, a adoção de tecnologias avançadas ou a expansão das instalações. Uma gestão eficaz de projetos ajuda a garantir que objetivos sejam alcançados dentro do prazo, orçamento e com alta qualidade.

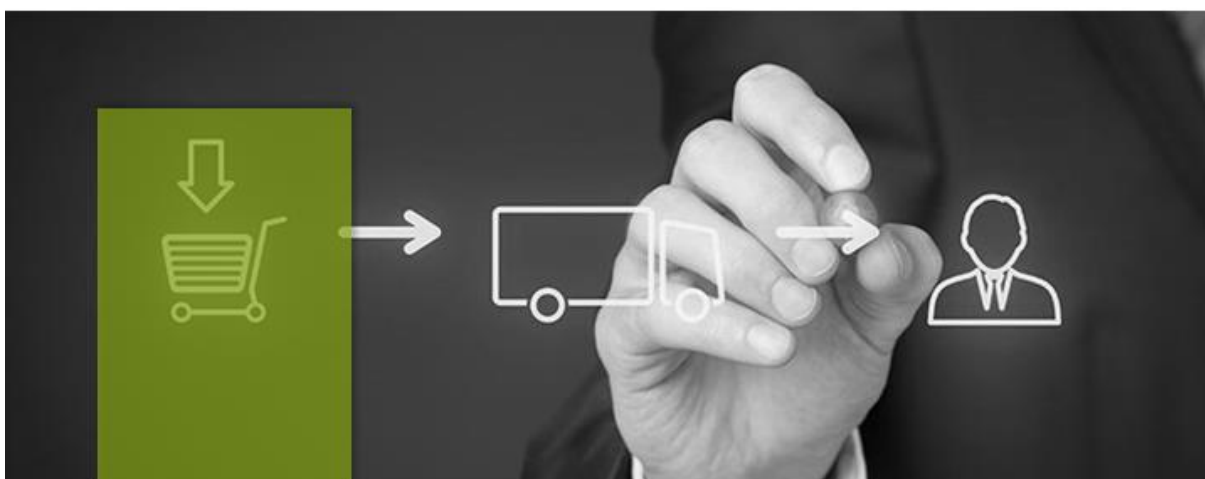
Necessária para as clínicas que buscam introduzir mudanças significativas ou implementar novas iniciativas. Isso proporciona uma abordagem estruturada para lidar com complexidades, minimizando riscos, otimizando recursos e garantindo que os projetos se alinhem aos objetivos estratégicos da clínica.





- Definição Clara de Objetivos: Estabeleça objetivos claros para o projeto, identificando metas específicas, prazos e critérios de sucesso.
- Equipe de Projeto Designada: Forme uma equipe dedicada ao projeto, atribuindo responsabilidades específicas para garantir a coordenação eficiente e a responsabilidade pelos resultados.
- Plano de Projeto Detalhado: Desenvolva um plano abrangente que inclua cronograma, orçamento, recursos necessários, riscos potenciais e medidas de contingência.
- Comunicação Efetiva: Mantenha uma comunicação aberta e efetiva com a equipe do projeto, partes interessadas e outros envolvidos, fornecendo atualizações regulares sobre o progresso e possíveis desafios.
- Avaliação Contínua: Realize avaliações regulares do andamento do projeto, identificando áreas de melhoria e ajustando o plano conforme necessário para garantir o sucesso.





13. GESTÃO DE SUPRIMENTOS



Compreende a aquisição, armazenamento e utilização eficiente de materiais e equipamentos essenciais para a prestação de serviços odontológicos. Isso inclui desde a seleção de fornecedores até o controle de estoque e a garantia de que os insumos necessários estejam disponíveis quando necessário. Uma gestão eficaz de suprimentos contribui para a continuidade operacional, a redução de desperdícios e a otimização dos custos.

Influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados e a eficiência operacional. Garantir a disponibilidade adequada de materiais, ao mesmo tempo em que se mantém um controle rigoroso dos custos, é essencial para o funcionamento suave da clínica e a satisfação do paciente.





- **Avaliação de Fornecedores:** Realize avaliações periódicas dos fornecedores, considerando critérios como qualidade, confiabilidade, custo e conformidade com regulamentações.
- **Controle de Estoque Eficiente:** Implemente sistemas eficazes de controle de estoque para evitar excessos ou faltas, assegurando que os itens certos estejam disponíveis quando necessários.
- **Negociação de Contratos:** Negocie contratos vantajosos (ganha-ganha) com fornecedores, buscando condições comerciais que atendam às necessidades da clínica e promovam parcerias duradouras e crescimento mútuo.
- **Padrões de Utilização de Materiais:** Estabeleça padrões para a utilização de materiais, promovendo práticas que evitem desperdícios e assegurem o uso eficiente dos recursos.
- **Monitoramento de Validade:** Implemente processos para monitorar a validade dos materiais e medicamentos, evitando a utilização de produtos vencidos.





14. GESTÃO DA INFORMAÇÃO



É responsável pela coleta, organização, armazenamento e utilização eficaz de dados relevantes para operações clínicas e administração. Isso inclui informações de pacientes, registros clínicos, dados financeiros e demais informações cruciais para a tomada de decisões. Uma abordagem eficiente na gestão da informação contribui para a precisão dos diagnósticos, a coordenação eficaz do tratamento e a administração eficiente dos recursos.

A gestão eficaz da informação é vital para as empresas em um ambiente onde a precisão e a acessibilidade das informações impactam diretamente a qualidade do atendimento. Uma boa gestão da informação não apenas aprimora a eficiência operacional, mas também contribui para a conformidade regulatória, reduzindo riscos e melhorando a coordenação entre as equipes de saúde.





- **Sistemas Integrados de Informação:** Implemente sistemas de informação integrados que permitam o compartilhamento eficiente de dados entre diferentes áreas da clínica, como recepção, laboratório e consultórios.
- **Segurança e Privacidade:** Estabeleça medidas rigorosas de segurança para proteger informações sensíveis dos pacientes, garantindo conformidade com regulamentações de privacidade.
- **Treinamento em Tecnologia:** Proporcione treinamento adequado à equipe para garantir o uso eficiente de sistemas de informação, reduzindo erros e melhorando a eficiência.
- **Padrões de Documentação:** Desenvolva padrões claros para a documentação de registros clínicos, garantindo consistência e facilitando a interpretação precisa das informações.
- **Backup e Recuperação de Dados:** Implemente procedimentos robustos de backup e recuperação de dados para garantir a continuidade das operações em caso de falhas no sistema.





15. GESTÃO DO CONHECIMENTO



É responsável pela identificação, captura, organização e disseminação eficiente do conhecimento relevante para a prática odontológica. Isso inclui conhecimentos clínicos, procedimentos, melhores práticas e experiências acumuladas. Uma abordagem eficaz na gestão do conhecimento promove a inovação, melhora a qualidade dos serviços e contribui para o desenvolvimento contínuo da equipe.

Através dela, enfrentam seus desafios em constante evolução da prática odontológica. Ao sistematizar e compartilhar o conhecimento, a clínica pode melhorar a tomada de decisões, promover a aprendizagem contínua da equipe e adaptar-se mais rapidamente às mudanças nas tecnologias e procedimentos odontológicos.





- Criação de Repositórios de Conhecimento: Estabeleça plataformas online ou intranets para armazenar e organizar documentos, manuais, vídeos e outros recursos que capturem conhecimentos relevantes.
- Programas de Treinamento Contínuo: Implemente programas regulares de treinamento para atualizar a equipe sobre as últimas práticas e avanços na odontologia, incentivando a aprendizagem contínua.
- Compartilhamento de Experiências: Promova sessões regulares para compartilhamento de experiências entre os membros da equipe, facilitando a disseminação de conhecimento prático e insights valiosos.
- Mentoria e Coaching: Estabeleça programas de mentoria para promover a transferência de conhecimento entre profissionais experientes e aqueles que estão ingressando na carreira.
- Feedback e Melhoria Contínua: Encoraje a cultura de feedback construtivo, incentivando a equipe a contribuir com ideias para melhorar processos e práticas clínicas.





16. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO



Planeja, implementa e aprimora estratégias de comunicação para garantir uma interação eficaz com pacientes, equipe interna, parceiros e a comunidade em geral. Isso inclui comunicação interna entre membros da equipe, bem como a comunicação externa para promover serviços, educar a comunidade e fortalecer a reputação da clínica.

Estabelece e mantém relacionamentos sólidos com todas as partes interessadas. Isso promove a compreensão, transparência e confiança, contribuindo para uma clínica odontológica bem-sucedida, tanto em termos de atendimento ao paciente quanto de reputação no mercado.





- **Plano de Comunicação Interna:** Desenvolva um plano de comunicação interna que promova a transparência, compartilhe informações relevantes e promova a colaboração entre os membros da equipe.
- **Canais de Comunicação Eficientes:** Utilize uma variedade de canais de comunicação, como e-mails, reuniões regulares, intranet e ferramentas de mensagens, para garantir que as informações sejam transmitidas de maneira eficaz.
- **Comunicação Externa Estratégica:** Desenvolva estratégias de comunicação externa para promover os serviços da clínica, educar a comunidade sobre práticas odontológicas e construir uma presença positiva nas mídias sociais.
- **Treinamento em Comunicação:** Ofereça treinamento em habilidades de comunicação para a equipe, garantindo que todos os membros possuam as competências necessárias para interagir efetivamente com os pacientes e entre si.
- **Feedback e Avaliação:** Solicite feedback regularmente, tanto internamente entre a equipe quanto externamente dos pacientes, para avaliar a eficácia da comunicação e fazer melhorias contínuas.





17. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



Engloba a administração estratégica do capital humano, desde a contratação até o desenvolvimento contínuo da equipe. Isso inclui políticas de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho, bem-estar dos funcionários e estratégias de retenção. Uma abordagem eficaz na gestão de recursos humanos contribui não apenas para a satisfação da equipe, mas também para a excelência no atendimento ao paciente.

É essencial para o sucesso de clínicas odontológicas, pois o desempenho da equipe afeta diretamente a qualidade do atendimento. Ao investir no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, a clínica cria um ambiente positivo que promove a motivação, reduz a rotatividade e contribui para uma cultura organizacional saudável.





- Políticas de Recrutamento Claras: Estabeleça critérios claros para o recrutamento, garantindo que os candidatos possuam as habilidades técnicas e a cultura adequadas à clínica.
- Programas de Integração: Implemente programas de integração abrangentes para novos funcionários, proporcionando uma transição suave e facilitando a adaptação à cultura da clínica.
- Desenvolvimento Profissional: Ofereça oportunidades de treinamento e desenvolvimento contínuo para aprimorar as habilidades técnicas e comportamentais da equipe.
- Avaliação de Desempenho Regular: Estabeleça processos de avaliação de desempenho regulares para fornecer feedback construtivo e identificar áreas de melhoria.
- Políticas de Bem-Estar e Equilíbrio: Implemente políticas que promovam o bem-estar dos funcionários, incluindo programas de saúde, flexibilidade no trabalho e apoio psicológico.





18. GESTÃO DE PARTES INTERESSADAS



Contempla a identificação, engajamento e manutenção de relacionamentos positivos com todos os envolvidos no ecossistema da clínica. Isso inclui pacientes, equipe interna, fornecedores, comunidade local e outros parceiros relevantes. Uma abordagem eficaz na gestão de relacionamento com partes interessadas contribui para a reputação da clínica, a fidelização do paciente e a colaboração sustentável com outros stakeholders.

O sucesso de uma clínica odontológica está intrinsecamente ligado à qualidade dos relacionamentos com suas partes interessadas. Engajar-se de forma positiva com pacientes, equipe e outros parceiros não apenas fortalece a reputação da clínica, mas também cria uma rede de apoio que pode contribuir para o crescimento sustentável e o alcance de metas organizacionais.





- Comunicação Aberta e Transparente: Estabeleça canais de comunicação abertos e transparentes com todas as partes interessadas, garantindo que as informações sejam compartilhadas de maneira clara e eficaz.
- Pesquisas de Satisfação do Paciente: Realize pesquisas regulares para avaliar a satisfação do paciente, identificando áreas de melhoria e demonstrando o compromisso com o atendimento de qualidade.
- Programas de Envolvimento da Comunidade: Participe ativamente de eventos e iniciativas na comunidade local, demonstrando a responsabilidade social da clínica e fortalecendo os laços com os residentes locais.
- Feedback da Equipe: Solicite feedback regular da equipe, promovendo um ambiente de trabalho saudável e incentivando a participação ativa na melhoria contínua.
- Parcerias Estratégicas: Desenvolva parcerias estratégicas com fornecedores, laboratórios e outras entidades que contribuam para a excelência nos serviços oferecidos pela clínica.





19. GESTÃO DE PARCERIAS



Envolve o estabelecimento, manutenção e otimização de relacionamentos colaborativos com outros profissionais de saúde, instituições médicas, empresas e organizações do setor. Essas parcerias podem abranger desde acordos de encaminhamento de pacientes até colaborações estratégicas para oferecer serviços complementares. Uma gestão eficaz de parcerias contribui para a expansão da rede de atendimento, melhoria na qualidade dos serviços e fortalecimento da posição da clínica no mercado.

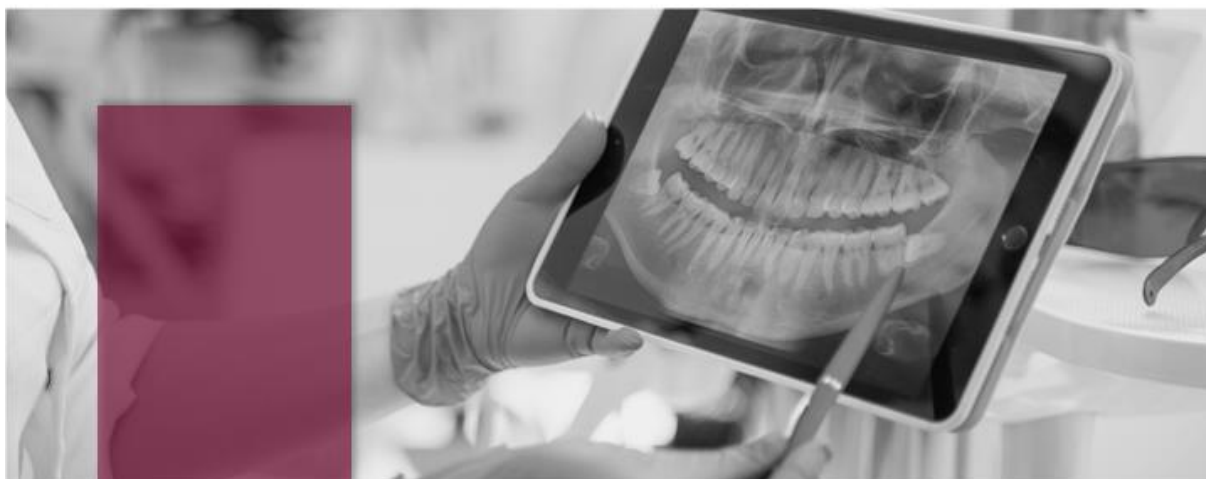
Possibilita acesso a recursos adicionais, amplia a gama de serviços oferecidos e fortalece a reputação da clínica por meio de associações estratégicas. Essas parcerias podem ser fundamentais para a oferta de cuidados de saúde integrados e para a criação de uma experiência abrangente para os pacientes.





- **Identificação de Parceiros Estratégicos:** Identifique profissionais e organizações no setor de saúde que possam complementar os serviços oferecidos pela clínica, criando oportunidades de parcerias mutuamente benéficas.
- **Acordos de Encaminhamento:** Estabeleça acordos claros de encaminhamento de pacientes com outros profissionais de saúde, proporcionando uma rede de atendimento abrangente.
- **Eventos Colaborativos:** Realize eventos e programas educativos em colaboração com parceiros, promovendo a conscientização sobre saúde bucal e a presença conjunta no mercado.
- **Integração de Sistemas:** Se possível, integre sistemas de registro e informações com parceiros, facilitando o compartilhamento eficiente de dados e a coordenação de cuidados.
- **Avaliação Contínua:** Avalie regularmente o desempenho das parcerias, garantindo que as expectativas sejam atendidas e ajustando estratégias conforme necessário.





20. GESTÃO DE TECNOLOGIAS



Abrange a administração estratégica e eficiente dos recursos tecnológicos utilizados para melhorar os serviços prestados, otimizar processos internos e proporcionar uma experiência aprimorada para pacientes e equipe. Isso inclui sistemas de informações, equipamentos odontológicos avançados, softwares de gestão, telemedicina e outras inovações tecnológicas aplicadas ao contexto odontológico.

É essencial para clínicas odontológicas que buscam aprimorar a qualidade dos serviços, aumentar a eficiência operacional e manter-se atualizadas com as tendências tecnológicas emergentes. Uma infraestrutura tecnológica bem gerida contribui significativamente para a competitividade e a excelência na prestação de cuidados odontológicos.





- Avaliação de Necessidades Tecnológicas: Identifique as necessidades específicas da clínica e avalie as tecnologias que podem melhorar a eficiência, a qualidade do atendimento e a experiência do paciente.
- Investimento em Treinamento: Proporcione treinamento adequado para a equipe em relação às tecnologias utilizadas, garantindo a utilização eficaz e a maximização dos benefícios.
- Integração de Sistemas: Busque a integração eficiente de sistemas para garantir a fluidez na troca de informações entre diferentes plataformas e minimizar redundâncias.
- Acompanhamento de Tendências Tecnológicas: Mantenha-se atualizado sobre as tendências tecnológicas na área odontológica, considerando a adoção de inovações que possam agregar valor aos serviços oferecidos.





21. GESTÃO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA



Refere-se à implementação de práticas que visam garantir a entrega consistente de serviços odontológicos de alta qualidade. Isso inclui a busca pela melhoria contínua, a adesão a padrões regulatórios, a satisfação do paciente e o desenvolvimento de uma cultura organizacional centrada na excelência.

A busca pela qualidade e excelência é fundamental para clínicas odontológicas que desejam destacar-se no mercado, construir uma reputação sólida e garantir a satisfação contínua dos pacientes. A gestão eficaz desses princípios contribui não apenas para a conformidade com padrões éticos e regulatórios.





- **Certificações e Acreditações:** Busque certificações e acreditações reconhecidas na área de saúde, demonstrando o compromisso da clínica com padrões de qualidade elevados.
- **Monitoramento de Indicadores de Desempenho:** Estabeleça indicadores de desempenho relevantes para avaliar a qualidade dos serviços, como taxas de sucesso em tratamentos, satisfação do paciente e conformidade com regulamentações.
- **Avaliação Contínua do Atendimento:** Realize avaliações regulares do atendimento ao paciente, identificando áreas de melhoria e implementando mudanças para aprimorar a experiência global.
- **Feedback do Paciente:** Valorize o feedback dos pacientes como uma ferramenta valiosa para identificar oportunidades de melhoria e garantir a qualidade percebida pelos clientes.
- **Engajamento da Equipe:** Envolver a equipe na busca pela excelência, promovendo uma cultura de responsabilidade, aprendizado contínuo e compromisso com a qualidade.





REFERÊNCIAS

Campos JADB. A Odontologia ideal: qualidade e ética. Revista Brasileira Multidisciplinar. 2004;8(2):223–40. doi: <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2004.v8i2.320>.

Daft RL. Administração. 2nd ed. Cengage Learning; 2018. ISBN: 9788522125258.

Diomede AM, Pasquinelli F, Moraes RGB de, Pimentel AC, Sendyk WR, Roman-Torres CVG. Empreendedorismo e gestão, qual o acesso do aluno de Odontologia a ferramentas administrativas? Research, Society and Development. 2020;9(8):e304985801. doi: 10.33448/rsd-v9i8.5801.

Fundação Nacional da Qualidade. Cadernos compromisso com a excelência: Introdução ao modelo de excelência da gestão (MEG). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade; 2008. ISBN: 9788560362653.

Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 6th ed. São Paulo: Atlas; 2017. ISBN: 9788597012927.

Kaplan RS, Norton DP. A estratégia em ação: balanced scorecard. 20th ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 1997. ISBN: 9788535201491.

Kim WC, Mauborgne R. A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Sextante; 2018. ISBN: 9788543106090.



Kotler P, Hayes T, Blomm PN. Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2nd ed. Barueri: Manole; 2002. ISBN: 9788520415504.

Limeira FIR, Rebouças PRM, Rocha EAL de SS, Catão MHC de V. O ensino de gestão nos cursos de graduação em Odontologia no Brasil. Revista Da ABENO. 2018;18(1):161–9. doi: 10.30979/rev.abeno.v18i1.467.

Lovelock C, Wirtz J. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. vol. Pearson. 5th ed. São Paulo: 2006.

Lovelock C, Wright L. Serviços: marketing e gestão. 1st ed. São Paulo: Saraiva; 2001. ISBN: 9788502032781.

Magretta J. Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia. Rio de Janeiro: Alta Books; 2019. ISBN: 9878550805047.

Maximiano ACA. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2nd ed. São Paulo: Atlas; 2011. ISBN: 9788576058762.





Melo HP de, Rocha F, Ferraz G, Sabbato A Di, Dweck R. O setor de serviços no Brasil: uma visão global - 1985/95 1998;1-43.

Nazir MA, Izhar F, Tariq K, Anjum KM, Sohail Z Bin, Almas K. A cross-sectional study of dentists about the need for a practice management course in undergraduate dental program. Eur J Dent. 2018;12:508. doi: 10.4103/ejd.ejd_184_18.

Osterwalder A, Pigneur Y. Business model generation: inovação em modelos de negócios. New Jersey: Wiley; 2013. ISBN: 9781118656402.

Porter ME. Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos. Porto Alegre: Bookman; 2007. ISBN: 9788577800544.

Porter ME. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2nd ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2004. ISBN: 9788535215263.



Ribas MA, Binotto E, Siqueira ES. O desafio da gestão para profissionais da Odontologia. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2010;

San Martin AS, Chisini LA, Martelli S, Sartori LRM, Ramos EC, Demarco FF. Distribuição dos cursos de Odontologia e de cirurgiões-dentistas no Brasil: uma visão do mercado de trabalho. Revista Da ABENO. 2018;18(1):63–73. doi: 10.30979/rev.abeno.v18i1.399.

Di Serio LC, Vasconcelos MA de. Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor. 1st ed. São Paulo: Saraiva; 2009. ISBN: 9788502075757.

Silva ADF da. Gestão customer oriented. Rio de Janeiro: Saraiva; 2021. ISBN: 9786559031030.

Souza Júnior WA de. Gestão de clínica odontológica: a capacitação para a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão aplicadas à clínica odontológica. Dissertação (Mestrado Profissional) - Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia. Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2019.

Tajra SF. Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para a excelência. 4th ed. Iátria; 2010. ISBN: 9788536529035





REPOSITÓRIO
INSTITUCIONAL
UNESP

Este guia, é parte integrante da dissertação com o título “A TENDÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA SAÚDE: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas”, apresentada ao Instituto de Ciência e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista - Unesp, Campus de São José dos Campos, como parte dos requisitos para obtenção do título de MESTRE, pelo Programa de Pós-Graduação em CIÊNCIA E TECNOLOGIA APLICADA À ODONTOLOGIA.

Caso você tenha interesse em conhecer o trabalho citado acima, com o intuito de facilitar o seu acesso, clique no link ou leia o *QR Code* abaixo e pesquise pelo título da dissertação ou pelo nome do autor.



<https://repositorio.unesp.br/home>



ICT-UNESP  SUCAMPOS
MESTRADO PROFISSIONAL
 Ciência e Tecnologia Aplicada à Odontologia

Autor
 Luís Eduardo Ferreira Bianchi
 luis.bianchi@unesp.br

Orientador
 Profa. Dra. Ana Paula M. Gomes
 paula.gomes@unesp.br

GESTÃO DE EXCELÊNCIA

O DIFERENCIAL COMPETITIVO
 em CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEPH

INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA - CAMPUS DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS -
UNESP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A TENDÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA SAÚDE: os diferenciais competitivos em clínicas odontológicas

Pesquisador: LUIS EDUARDO FERREIRA BIANCHI

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 68265722.7.0000.0077

Instituição Proponente: Instituto de Ciência e Tecnologia de São José dos Campos - UNESP

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.006.448

Apresentação do Projeto:

As constantes movimentações dentro dos cenários dos negócios mundiais vêm aumentando o nível de exigências nos relacionamentos entre clientes e fornecedores, assim, se torna impreterível a atualização dos gestores frente à tecnologia relacionada não só aos aspectos técnicos da Odontologia, mas também aos aspectos de gestão. Como objetivo desta pesquisa, pode-se citar a identificação das melhores práticas de gestão de excelência em clínicas reconhecidas nos municípios de São José dos Campos e circunvizinhos, bem como, elas se diferenciam das demais. Os recursos e métodos que serão utilizados para o desenvolvimento deste trabalho se darão através de pesquisas bibliográficas em material de renome, bem como, avaliação qualitativa por meio de pesquisa elaborada com respostas de múltipla escolha. Para a submissão dos questionários para as clínicas, será elaborado um vídeo instrucional, onde além de apresentar o processo operacional de resposta e envio, será apresentada também uma pequena abertura teórica. Tal questionário poderá ser acessado através de link ou QR Code, para acesso via internet ou material impresso em papel para pessoas não familiarizadas com tais tecnologias. Como resultado

Endereço: Av. Engº Francisco José Longo 777 - Ramal 9028

Bairro: Jardim São Dimas **CEP:** 12.245-000

UF: SP **Município:** SAO JOSE DOS CAMPOS

Telefone: (12)3947-9078 **Fax:** (12)3947-9000 **E-mail:** ceph.ict@unesp.br

INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA - CAMPUS DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS -
UNESP



Continuação do Parecer: 6.006.448

esperado, serão apresentados os fatores da gestão que contribuem para a diferenciação competitiva em clínicas odontológicas. "TEXTO EXTRAÍDO DO PESQUISADOR".

Objetivo da Pesquisa:

Analisar o perfil profissional dos Cirurgiões Dentistas de São José dos Campos e região, e como consideram a Gestão em seus consultórios e/ou clínicas.

Objetivo Secundário:

a) a avaliação qualitativa da sensibilidade dos profissionais da Odontologia frente ao uso de modelos de gestão como potencializadores de diferenciação competitiva; b) a avaliação qualitativa das disciplinas relacionadas a gestão durante sua formação acadêmica em Odontologia nas Instituições de Ensino Superior; ec) a identificação das práticas de gestão de excelência em Consultórios e Clínicas Odontológicas nos municípios de São José dos Campos e circunvizinhos.

"TEXTO EXTRAÍDO DO PESQUISADOR".

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Com objetivo de mitigar todo e qualquer possível impacto durante a leitura e preenchimento dessa pesquisa, o questionário foi desenvolvido buscando a racionalização dos temas e suas escalas avaliativas, mas, ainda assim, poderá expor os participantes a riscos mínimos, tais como, possível constrangimento em função do teor das perguntas, ou até, cansaço ou desconforto em função da duração aproximada de 15 minutos.

Benefícios:

Os benefícios desta pesquisa dar-se-ão de forma indireta no amparo da existência e no desenvolvimento das disciplinas de gestão durante o período de formação acadêmica dos profissionais da Odontologia, bem como, de forma direta, pela criação de um e-book sobre Gestão que será

Endereço: Av.Engº Francisco José Longo 777 - Ramal 9028
Bairro: Jardim São Dimas **CEP:** 12.245-000
UF: SP **Município:** SAO JOSE DOS CAMPOS
Telefone: (12)3947-9078 **Fax:** (12)3947-9000 **E-mail:** ceph.ict@unesp.br

**INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA - CAMPUS DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS -
UNESP**



Continuação do Parecer: 6.006.448

enviado aos participantes quando do término do trabalho.

"TEXTO EXTRAÍDO DO PESQUISADOR".

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto apresenta coerência, objetivos claros, bem como sua metodologia. Apresentaram TCLE de acordo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo de conclusões e pendências.

Recomendações:

Aprovado.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O Projeto encontra-se bem estruturado, os termos obrigatórios como o TCLE foram anexados e estado de acordo.

Considerações Finais a critério do CEP:

O (a) pesquisador(a) irá receber e-mail da Secretaria do CEPH-ICT-CAMPUS DE SJCAMPOS-UNESP, para envio de relatórios parciais/final, para não incorrer na penalidade de não o fazendo, em não ter novas submissões avaliada pelo Comitê de Ética, até que sane a pendência de envio do relatório, na forma de notificação através do sistema da Plataforma Brasil. Obs:- No site <https://www2.ict.unesp.br/> – Sobre o ICT – Comissões e Comitês - Comitê de Ética Envolvendo Seres Humanos, encontrará o formulário para envio do Relatório parcial/final

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2054176.pdf	16/03/2023 09:26:49		Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto_Assinada.pdf	16/03/2023 09:26:18	LUIS EDUARDO FERREIRA BIANCHI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	LUIS_EDUARDO_FERREIRA_BIANCHI_v5.pdf	29/11/2022 17:17:58	LUIS EDUARDO FERREIRA BIANCHI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	LUIS_EDUARDO_FERREIRA_BIANCHI_TCLE.pdf	29/11/2022 17:16:35	LUIS EDUARDO FERREIRA BIANCHI	Aceito

Endereço: Av.Engº Francisco José Longo 777 - Ramal 9028
Bairro: Jardim São Dimas **CEP:** 12.245-000
UF: SP **Município:** SAO JOSE DOS CAMPOS
Telefone: (12)3947-9078 **Fax:** (12)3947-9000 **E-mail:** ceph.ict@unesp.br

INSTITUTO DE CIÊNCIA E
TECNOLOGIA - CAMPUS DE
SÃO JOSÉ DOS CAMPOS -
UNESP



Continuação do Parecer: 6.006.448

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO JOSE DOS CAMPOS, 17 de Abril de 2023

Assinado por:
Denise Nicodemo
(Coordenador(a))

Endereço: Av.Engº Francisco José Longo 777 - Ramal 9028
Bairro: Jardim São Dimas **CEP:** 12.245-000
UF: SP **Município:** SAO JOSE DOS CAMPOS
Telefone: (12)3947-9078 **Fax:** (12)3947-9000 **E-mail:** ceph.ict@unesp.br