



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ANNA CLARA BRITO SESSO

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

Brasília – DF

2024

ANNA CLARA BRITO SESSO

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre Marcos
Alberto Dantas

Brasília – DF

2024

ANNA CLARA BRITO SESSO

ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília da aluna

Anna Clara Brito Sesso

Mestre Marcos Alberto Dantas
Professor-Orientador

Mestre Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Mestre Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Brasília, de de

Primeiramente, agradeço aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos da minha vida acadêmica, oferecendo apoio incondicional e acreditando no meu potencial. Sem vocês, eu não teria chegado até aqui.

Ao meu irmão, que não só esteve presente, mas também me ajudou em todos os períodos da faculdade, compartilhando conhecimentos, oferecendo conselhos e estando sempre disposto a colaborar.

Ao meu namorado, pelo apoio constante e por sempre estar ao meu lado, nos momentos bons e desafiadores. Sua paciência e encorajamento me deram forças para seguir em frente.

Agradeço também à clínica Aquarela, que me permitiu realizar a pesquisa/análise necessária para este trabalho. Sua confiança e colaboração foram fundamentais para que eu pudesse concluir este estudo com sucesso.

Por fim, um agradecimento ao meu trabalho, Polaris, por ter me concedido as horas necessárias e o apoio para finalizar este TCC. A compreensão e o suporte da equipe foram essenciais para que eu pudesse conciliar o trabalho e os estudos.

RESUMO

Este trabalho de monografia analisa a estrutura organizacional de uma clínica odontológica e teve o objetivo de compreender como a gestão eficaz pode influenciar a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos pacientes. A pesquisa foi realizada através de métodos qualitativos, onde se fez necessário explorar descritivamente, por meio de um estudo de caso e de campo em uma clínica específica, utilizando entrevistas em profundidade e observação participante como métodos de coleta de dados. Os principais procedimentos odontológicos foram identificados, assim como os diferenciais que destacam a clínica no mercado. Além disso, foi analisado o papel de cada colaborador e descrita a rotina diária de atividades. Os resultados indicaram que uma estrutura organizacional bem definida e uma gestão eficiente são essenciais para a competitividade e sucesso da clínica. Concluiu-se que a contínua formação dos colaboradores, a atualização tecnológica e a organização dos processos internos foram fundamentais para manter a qualidade do atendimento. Recomenda-se, portanto, um maior aprofundamento em outras áreas administrativas para o desenvolvimento de pesquisas sobre gestão em clínicas odontológicas, e, uma constante adaptação de áreas específicas, principalmente as estratégias, mercadológicas e humanas em outras organizações, tais como clínicas médicas e escritórios de advocacia.

Palavras-chave: Gestão de clínicas. Estrutura organizacional. Odontologia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Contextualização	9
1.2. Formulação do problema	10
1.3. Objetivo Geral	10
1.4. Objetivos Específicos	10
1.5. Justificativa	11
2. REVISÃO TEÓRICA	13
2.1. Gestão de uma clínica odontológica.....	13
2.1.1. Mercado odontológico.....	14
2.2. Estrutura organizacional.....	15
2.3. Estratégia organizacional.....	17
2.3.1. Estratégia aplicada a odontologia.....	18
2.4. Empreendedorismo.....	19
2.4.1. Empreendedorismo aplicado à odontologia.....	20
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	21
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	21
3.2. Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo.....	22
3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa.....	22
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	23
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	24
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO.....	29
REFERÊNCIA	31
APÊNDICES	34
Apêndice A – Roteiro da entrevista.....	34

1. INTRODUÇÃO

A administração de clínicas odontológicas, sem que o gerente tenha tido uma introdução às noções básicas de administração, pode ser um desafio significativo. Embora os profissionais de odontologia sejam especialistas em sua área de atuação clínica, a gestão eficaz de um estabelecimento odontológico envolve aspectos financeiros, de recursos humanos, marketing, logística e regulamentações que requerem habilidades administrativas específicas. Quando um gerente carece desse conhecimento, a clínica pode enfrentar problemas, como má gestão financeira, ineficiência na alocação de recursos, falta de estratégias de marketing adequadas e problemas com a conformidade regulatória. Os aspectos mencionados podem gerar uma experiência insatisfatória para os pacientes, o que leva à perda de receita, e até mesmo ao fechamento da clínica em casos extremos.

Uma clínica odontológica é um espaço onde profissionais de saúde bucal, como ortodontistas e odontopediatras, oferecem uma variedade de serviços relacionados à saúde e estética dos dentes e da boca. Geralmente, uma clínica odontológica é equipada com cadeiras de tratamento, instrumentos especializados, como radiográficos, e materiais necessários para realizar procedimentos como limpeza dental, extração de dentes, tratamento de cáries, instalação de aparelhos ortodônticos, entre outros. Além disso, clínicas odontológicas também são locais onde os pacientes recebem orientações sobre cuidados com a higiene bucal e podem agendar consultas de acompanhamento para manter sua saúde oral em dia.

Esses espaços desempenham um papel crucial na promoção da saúde bucal e no tratamento de problemas dentários, contribuindo para a prevenção de doenças e melhoria da qualidade de vida dos pacientes, ao proporcionar um sorriso saudável e esteticamente agradável.

A odontologia, ao longo das últimas décadas, experimentou uma evolução notável, não apenas na prática clínica, mas também na forma como os serviços odontológicos são gerenciados e administrados. As clínicas odontológicas, outrora caracterizadas por sua natureza principalmente individual e artesanal, tornaram-se entidades empresariais complexas e interdisciplinares.

1.1. Contextualização

A estrutura organizacional de uma clínica odontológica desempenha um papel fundamental na eficiência operacional, na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos pacientes. No contexto atual, marcado por uma crescente demanda por serviços de saúde bucal e por uma maior competição no setor odontológico, entender como as clínicas organizam seus processos internos e gerenciam seus recursos humanos e materiais é essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento do negócio (GONÇALVES, 2018).

A gestão da estrutura organizacional de uma clínica odontológica envolve a definição de funções e responsabilidades, a hierarquia de comandos, a comunicação interna e a coordenação entre diferentes áreas, como atendimento ao paciente, administração, higiene e profilaxia, entre outras. A eficiência dessa estrutura pode influenciar diretamente a capacidade da clínica de atender aos pacientes de maneira eficaz e de manter um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo para os funcionários (SOUZA, 2016).

A pesquisa qualitativa realizada nesta monografia buscou descrever e analisar a estrutura organizacional de uma clínica odontológica específica. Utilizando-se de técnicas de coleta de dados como entrevistas em profundidade e observação participante, a pesquisa fornece uma visão detalhada e compreensiva de como a clínica organiza seu funcionamento interno, identifica os desafios enfrentados e as melhores práticas adotadas.

Os objetivos descritivos deste estudo visaram mapear a estrutura organizacional existente, entender as percepções dos profissionais envolvidos sobre essa estrutura, e identificar oportunidades de melhoria que possam contribuir para a otimização dos processos e qualidade do atendimento odontológico oferecido. Ao final, espera-se que esta análise sirva de referência para outras clínicas odontológicas que buscam aprimorar suas estruturas organizacionais e, consequentemente, seus serviços.

Este estudo, portanto, não só acrescenta ao corpo de conhecimento existente sobre gestão em saúde, mas também oferece *insights* práticos e aplicáveis para gestores e profissionais da área odontológica.

1.2. Formulação do problema

Para a elaboração do presente trabalho, foi realizada uma análise aprofundada de uma clínica odontológica com duas décadas de atuação, tendo como objetivo expor e discutir seu modelo de negócio, a fim de demonstrar que apesar da ausência de conhecimentos básicos de administração pelos sócios, quando do início da atividade empresarial, o negócio prosperou, tornando-se referência e um modelo a ser seguido.

A administração desempenha um papel fundamental nas clínicas odontológicas, sendo o elemento que possibilita a eficiência, a organização e o sucesso desses estabelecimentos de saúde bucal. Ela se evidencia na gestão financeira, na alocação adequada de recursos, na manutenção de registros precisos dos pacientes, no gerenciamento de equipe, na implementação de estratégias de marketing e na conformidade com regulamentações específicas da área da saúde. Além disso, uma administração competente contribui para a melhoria da experiência do paciente, garantindo agendamentos pontuais, atendimento eficaz, gestão adequada de registros médicos e cobrança transparente. Isso não apenas promove a satisfação do paciente, mas também fortalece a reputação da clínica e sua capacidade de crescer e prosperar em um mercado altamente competitivo, como o da odontologia.

1.3. Objetivo Geral

Analisar a estrutura organizacional de uma clínica odontológica.

1.4. Objetivos Específicos

- Identificar os principais procedimentos odontológicos (*quais são, o que faz*)
- Contrastar os pontos específicos de uma clínica odontológico;

- Distinguir o papel de cada colaborador;
- Descrever como são realizadas as atividades diárias.

1.5. Justificativa

Este estudo foi de grande valia à academia, uma vez que contribui para a expansão do conhecimento na área de administração em saúde. O contexto das clínicas odontológicas oferece um cenário rico e multi e interdisciplinar para a aplicação de teorias de gestão, estratégia, recursos humanos e sistemas de informação. A pesquisa abre oportunidades para a criação de cursos complementares, disciplinas e projetos de pesquisa que abordam os desafios específicos enfrentados pelos profissionais da odontologia e da administração de saúde. Além disso, a academia se beneficia ao disponibilizar dados empíricos para suas teorias e abordagens, tornando-as mais relevantes e práticas aos futuros administradores de saúde.

Para as clínicas odontológicas, este estudo oferece um conjunto de práticas e *insights* que podem ser implementados para aprimorar a eficiência operacional, a satisfação do paciente e o sucesso financeiro. O entendimento aprofundado da estrutura organizacional permite uma gestão mais eficaz dos recursos disponíveis, melhorando a prestação de serviços, retenção de pacientes e a competitividade no mercado.

Em termos de viabilidade, o estudo se tornou viável devido à natureza colaborativa das clínicas odontológicas, que frequentemente demonstram interesse em aprimorar suas práticas e operações. A disponibilidade de acesso a esses ambientes de trabalho permitiu a coleta de dados em primeira mão, a realização de entrevistas com profissionais experientes e a observação direta das dinâmicas organizacionais. Além disso, a multidisciplinaridade inerente a essa pesquisa possibilitou uma abordagem holística, combinando princípios de administração, gestão de recursos humanos, sistemas de informação e saúde.

A diversidade de dados e informações coletadas enriqueceu a pesquisa, proporcionando uma visão abrangente das práticas e desafios enfrentados pelas clínicas odontológicas. Portanto, a viabilidade deste estudo é respaldada pela acessibilidade aos dados, pelo potencial de colaboração com as clínicas, bem como pela sua abordagem interdisciplinar

que promete fornecer *insights* valiosos para a melhoria da gestão dessas organizações de saúde e, em última análise, para a qualidade dos serviços oferecidos aos pacientes.

2. REVISÃO TEÓRICA

A gestão de clínicas odontológicas emerge como um desafio estratégico no contexto do mercado de saúde, onde a busca pela excelência no atendimento e a eficácia na administração se entrelaçam de maneira crucial. No cenário contemporâneo, a odontologia não apenas se destaca como uma área essencial para a saúde geral, mas também se transformou em um campo promissor para o empreendedorismo odontológico. Diante da crescente demanda por serviços odontológicos, a eficiente gestão desses empreendimentos torna-se imperativa para garantir a sustentabilidade, competitividade e qualidade do atendimento.

O mercado de clínicas odontológicas passa por uma dinâmica marcada por mudanças significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos, transformações nas expectativas dos pacientes e pela crescente importância do papel do empreendedorismo no setor. O profissional de odontologia, tradicionalmente focado em práticas clínicas, agora se encontra diante da necessidade de adquirir habilidades em gestão para navegar nas complexidades do mercado contemporâneo. Nesse contexto, compreender os elementos fundamentais do empreendedorismo odontológico torna-se crucial, proporcionando aos profissionais da área as ferramentas necessárias para conduzir suas clínicas de maneira eficaz, inovadora e sustentável.

2.1. Gestão de uma clínica odontológica

A gestão de uma clínica odontológica é um conjunto de práticas que visam controlar e otimizar as áreas estratégicas do negócio, como finanças, compras, marketing, captação de pacientes, planejamento, técnicas de trabalho, precificação e previsibilidade financeira. Quando o dentista decide abrir sua própria clínica, ele precisa ter conhecimento em administração, finanças, vendas e liderança, além de ser um bom profissional da odontologia. Para garantir uma gestão eficaz do negócio, é necessário fazer um plano de negócio odontológico, ter controle e organização financeira, oferecer um atendimento de excelência, investir em marketing digital e ter tecnologias como aliadas. Outro ponto essencial na gestão de clínicas odontológicas é a ênfase na qualidade dos serviços prestados. Isso inclui investir na formação

contínua da equipe, desde os profissionais de saúde bucal até os colaboradores administrativos, assegurando que todos estejam alinhados com as melhores práticas e inovações na área. Ademais, é crucial manter um ambiente seguro e higiênico, cumprindo todas as normas sanitárias e garantindo a satisfação e confiança dos pacientes.

2.1.1. Mercado odontológico

O mercado odontológico é um setor em constante crescimento e evolução, que vem se mostrando bastante promissor nos últimos anos. Segundo um artigo publicado na Revista de Odontologia da UNESP, a profissão de dentista é relativamente nova e vem passando por diversas transformações nas últimas décadas, quanto às crenças e concepções da sociedade acerca da profissão, à formação dos recursos humanos e ao perfil dos profissionais, bem como às tendências do mercado de trabalho. Outro estudo publicado na mesma revista aponta que o mercado de trabalho em odontologia está em crise, mas que é possível superar os paradigmas ultrapassados, relacionados à atuação profissional e ao direcionamento do ensino, para garantir a sustentabilidade e a valorização da profissão.

No Brasil, existem mais de 370 mil cirurgiões-dentistas, o que torna o mercado de trabalho cada vez mais disputado e leva os profissionais a buscarem meios inovadores para conquistar sua clientela. O mesmo artigo destaca a importância do marketing odontológico para enfrentar um mercado tão competitivo, alertando os profissionais quanto à necessidade de utilizar ferramentas de marketing para conquistar e fidelizar pacientes.

Para garantir uma gestão eficaz do negócio, é necessário elaborar um plano de negócio, ter controle e organização financeira, oferecer um atendimento de excelência, investir em marketing digital e ter a tecnologia como aliada. Um software de gestão pode ajudar a gerir todos os setores da clínica ou consultório odontológico, como o financeiro, a agenda, o estoque, o marketing e o relacionamento com o paciente, além de fornecer relatórios completos para maior controle dos setores.

2.2. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é um conjunto de elementos que define a forma como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Ela é composta por diversos elementos, como departamentos, cargos, funções, hierarquias, processos e sistemas, que juntos formam a estrutura da organização. Nas palavras de James A.F. Stoner, "Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas."

A estrutura organizacional é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois permite que as atividades sejam realizadas de forma eficiente e eficaz, garantindo a otimização dos recursos e a maximização dos resultados. Além disso, a estrutura organizacional também é importante para a definição das responsabilidades e atribuições dos funcionários, simplificação do trabalho em equipe e a clareza das relações hierárquicas.

Estrutura Organizacional é um instrumento administrativo quando decorre de uma metodologia ou de uma técnica administrativa estruturada com base em processos estabelecidos; resulta de uma **identificação** quando se estabelece por um organograma departamental; de uma análise quando é alçada de autoridades inerentes a cada unidade organizacional; de uma ordenação quando apresenta processos administrativos bem relacionados; de um agrupamento quando adota como princípios básicos a qualidade decisória.

Segundo Oliveira (2014) a estrutura organizacional é vista como um instrumento administrativo que resulta de uma identificação, de uma análise, de uma ordenação e de um agrupamento cujas atividades visam o alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento das empresas. Já para Maximiano (2011), a estrutura organizacional funciona como um plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicações dentro da organização.

Em outra concepção de estrutura organizacional, Hall (2004) entende que a estrutura organizacional pode ser considerada a partir de uma equilibrada distribuição de pessoas em posições sociais que influenciam os relacionamentos de papéis desempenhados por elas.

Torna-se importante ressaltar que, através das interações humanas na organização, as estruturas produzem resultados organizacionais e minimizam a influência das variações

individuais. Elas criam cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

Com base nisso, podemos considerar a estrutura organizacional quando:

- a) Determina relações formais de subordinados, entre os quais o número de níveis na hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores.
- b) Identifica o agrupamento de indivíduo em departamentos e de departamentos na organização como um todo.
- c) Inclui o projeto de sistemas para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços entre departamentos.

Uma estrutura organizacional desenhada partir dos objetivos empresariais proporciona uma série de vantagens. Em primeiro lugar, ela permite que se identifiquem as atividades mais importantes para o êxito dos negócios, o que ajuda os gestores a concentrar seus esforços no aprimoramento dessas áreas-chave. Uma vez escolhidas as tarefas prioritárias da empresa, a própria distribuição de cargos e responsabilidades pode ser redesenhada, de modo a engajar os melhores recursos humanos e materiais na execução dessas atividades.

Outra vantagem importante diz respeito à criação e à eliminação de departamentos. Quando examinamos a estrutura organizacional à luz dos objetivos da empresa, fica mais fácil detectar a existência de funções ou departamentos dispensáveis, que não somam benefícios aos produtos e serviços oferecidos e que, portanto, podem ser eliminados. A noção de estrutura organizacional aliada a ideia de objetivos estratégicos, também permite identificar necessidades de criação de departamentos que deem conta de questões importantes, as quais, talvez, venham sendo negligenciadas.

2.3. Estratégia organizacional

A estratégia organizacional é o conjunto de ações e decisões que visam alcançar os objetivos de uma empresa, levando em consideração as condições internas e externas do ambiente em que ela está inserida. Ela é fundamental para o sucesso de uma organização, pois permite que as atividades sejam realizadas de forma eficiente e eficaz, garantindo a otimização dos recursos e a maximização dos resultados.

Além disso, a estratégia organizacional também é importante para a definição das responsabilidades e atribuições dos funcionários, a simplificação do trabalho em equipe e a clareza das relações hierárquicas. Um estudo publicado na Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria destaca que a estratégia organizacional é um fator crítico de sucesso para as empresas, pois permite que elas se adaptem às mudanças do mercado e se mantenham competitivas.

A estratégia constitui uma visão integrada de toda a complexidade do comportamento de uma organização, sendo holística, sistemática, molar, já que nesse aspecto, ela planeja, dimensiona e aloca os recursos organizacionais nas atividades que são básicas para o sucesso da organização.

O termo estratégia vem dos antigos gregos (*strategos*) para designar arte militar. A adaptação da terminologia estratégica para os negócios das organizações começou na Segunda Revolução Industrial a partir de meados do séc. XIX e teve sua época de ouro no decorrer do séc. XX, quando as organizações começaram a utilizar intensivamente os conceitos militares de estratégia em suas operações comerciais.

Ansoff (1990) apud Dias et al. (2008) registra a preocupação com a definição de estratégias e tem tido efeitos benéficos, sobretudo porque a organização explicita para todos a forma como pretende crescer. Enfim, a finalidade a que devem ser seguidos pela organização para cumprir missão, objetivos e desafios traçados. Costa (2002) destaca que as estratégias devem ser planejadas para atender, de um lado, a missão/objetivos da organização, e de outro, o ambiente na qual está inserido.

Hoje, estratégia é uma palavra usada de forma liberal, até mesmo banal, que você pode encontrar diversas vezes nos jornais, todos os dias. Nas seções que tratam de economia e

negócios, relações internacionais, política e guerra, esportes e xadrez, essa palavra aparece com frequência. Generalizando, estratégia é um termo usado no mundo contemporâneo com o significado de escolha de meios para realizar objetivos, significado esse que foi tomado de empréstimo do mundo militar

Se há necessidade de atender à missão, aos objetivos e ao ambiente, também devemos nos preocupar em estabelecer estratégias que busquem focar as vantagens que a organização tem em relação aos seus concorrentes e as necessidades dos clientes.

A administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que asseguram a organização a manter-se adaptada ao seu ambiente, ampliando suas chances de se tornar mais competitiva. Certo e Peter (1993) argumentam que a administração estratégica não é um processo para dentro da organização, embora seja importante ter uma visão interna, mas a mudança permanente da organização visando sua adequação ao ambiente.

Administração estratégica é, portanto, um processo de ajustes contínuos e sistemáticos das ações traçadas visando manter a organização integrada ao seu ambiente. é um processo que envolve os gestores na execução das seguintes etapas: análise do ambiente interno e externo, definição da diretriz organizacional e formulação, implantação e controle estratégico.

2.3.1. Estratégia aplicada a odontologia

Uma clínica odontológica pode ser definida como uma instalação de saúde dedicada ao diagnóstico, tratamento, prevenção e manutenção da saúde bucal. Nessas clínicas, profissionais de odontologia, como odontopediatras, ortodontistas e auxiliares, oferecem uma variedade de serviços para pacientes. Segundo o estudo Planejamento Estratégico na Odontologia, “O método aplicado na pesquisa fez com que os proprietários tivessem uma visão diferenciada do negócio, pois respondendo ao questionário eles puderam refletir e tomar conhecimento dos rumos da clínica” (GONÇALVES; SILVA, 2018).

Um estudo de caso realizado em uma clínica odontológica localizada na cidade de Porto Alegre, demonstrou que a implementação do planejamento estratégico pode melhorar a eficiência do negócio (ROCHA, 2019). O planejamento estratégico permite que os profissionais obtenham um conhecimento fundamentado, de modo a poder utilizá-lo em sua

prática diária, adotando uma postura mais consciente e proativa. Além disso, o planejamento estratégico pode ajudar os profissionais a avaliar a real situação da clínica como um todo e definir ações que visam garantir o sucesso numa expansão futura.

Outra estratégia organizacional que pode ser aplicada à odontologia é a humanização do atendimento odontológico. Um estudo realizado por Sanchez et al. (2015) apontou que as práticas ideais para a efetivação da humanização no SUS pelo serviço odontológico, são o trabalho em equipe/atuação multiprofissional, atuação interdisciplinar e outras transversalidades. A humanização no atendimento odontológico pode melhorar a qualidade do serviço prestado, aumentar a satisfação do paciente e, conseqüentemente, fidelizá-lo.

2.4. Empreendedorismo

Empreendedorismo possui um conceito multifacetado que abrange a capacidade e disposição de identificar oportunidades, desenvolver ideias inovadoras e criar, organizar e gerenciar projetos ou negócios com o objetivo de alcançar sucesso e sustentabilidade. Os empreendedores são indivíduos visionários que assumem riscos calculados, mobilizam recursos e enfrentam desafios para transformar suas visões em realidade. Além de envolver a criação de novos empreendimentos, o empreendedorismo também se manifesta na busca constante por melhorias, na adaptação a mudanças e na disposição para inovar em qualquer contexto, seja em startups, empresas consolidadas, ou mesmo em iniciativas sociais. Essa abordagem proativa e orientada para resultados contribui para o desenvolvimento econômico, a criação de empregos e a inovação em diversos setores.

Para Kuratko (2006, P. 123) “O empreendedorismo se assenta como chave para a inovação, produtividade e competitividade em processo dinâmico de visão, mudança e criação, que exige a aplicação de energia e paixão para a criação e implementação de ideias inovadoras e soluções criativas”

2.4.1 Empreendedorismo aplicado à odontologia

O empreendedorismo na odontologia é um tema que tem ganhado destaque nos últimos anos. De acordo com um estudo realizado pela Universidade Federal de Santa Catarina, o perfil empreendedor é importante para os estudantes de odontologia, pois promove a inovação, a mudança, a solução de problemas e a tomada de iniciativa.

A Odontologia, em especial, tem um treinamento na graduação extremamente clínico, voltado para as disciplinas que atuam diretamente em dentes e estruturas adjacentes (CHAMBERLAIN *et al.*, 2005). Além disso, o empreendedorismo na clínica odontológica pode ser aplicado para atrair pacientes particulares, apresentando os diferenciais da clínica e do dentista, seus resultados e o impacto que gera na vida dos pacientes.

Um artigo publicado pela revista científica "Journal of Entrepreneurship Education" destaca a importância do empreendedorismo na odontologia, afirmando que ele pode ser aplicado para melhorar a qualidade dos serviços prestados, aumentar a eficiência e a produtividade, além de gerar novas oportunidades de negócios (JOHNSON *et al.*, 2019). Outro estudo publicado na revista "Revista de Odontologia da UNESP" destaca que o empreendedorismo pode ser aplicado para melhorar a gestão financeira das clínicas odontológicas, aumentando a lucratividade e a competitividade no mercado (GONÇALVES; ALMEIDA, 2020).

Em resumo, o empreendedorismo na odontologia é uma área em crescimento que pode trazer muitos benefícios para os profissionais e pacientes. Ele pode ser aplicado para promover a inovação, a mudança, a solução de problemas e a tomada de iniciativa, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados, aumentar a eficiência e a produtividade, gerar novas oportunidades de negócios e melhorar a gestão financeira das clínicas odontológicas

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, será abordada a metodologia aplicada na pesquisa. O capítulo apresenta, inicialmente, a classificação da pesquisa, em seguida, explora o plano de instrumento e coleta de dados, prossegue com o plano de análise dos dados e, por fim, discute os procedimentos éticos.

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizou-se uma pesquisa qualitativa, pois, Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores exploram os elementos em seus ambientes naturais, buscando compreender os acontecimentos com base nas interpretações que as pessoas atribuem a eles. Segundo os autores Zikmund e Babin (2011), a pesquisa qualitativa permite que o pesquisador faça interpretações elaboradas do mercado sem depender de medidas numéricas. Além disso, a pesquisa qualitativa é menos estruturada e não depende de questionários de autorresposta que contém formatos de resposta estruturados.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa se enquadra como descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição de determinada população ou fenômenos. Mattar (2005) afirma que a pesquisa descritiva é um conjunto de processos que apresentam características em comum.

Quanto aos meios utilizados na pesquisa, trata-se de um estudo de caso e de campo. O Estudo de caso, segundo Goode e Hatt (1979, p. 421-422) que definem o estudo de caso como um método de olhar para a realidade social. “Não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. No estudo de campo procurou-se estudar o ambiente onde ocorreu o fenômeno e seus respectivos elementos que compõe o estudo.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

A empresa em foco é uma clínica odontológica em Brasília, especializada nos serviços de ortodontia, estética, odontopediatria e cirurgia. A clínica possui sede na Asa Norte e uma filial em Taguatinga. Esta empresa surgiu em 1997, da união dos dois sócios fundadores, a partir de uma oportunidade de negócio em Taguatinga. Ambos os sócios já possuíam seu próprio consultório localizado no plano piloto, e a partir da oportunidade em Taguatinga, elaboraram um plano para a fusão dos dois consultórios, a qual se concretizou em 2000.

3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa

O universo ou população da pesquisa é caracterizado pela definição da área ou população-alvo, descrevendo a quantidade de pessoas que atuam na pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2003), universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Já Amostra de pesquisa é um número representado pela parcela de pessoas que vão responder ao questionário. Para chegar nesse número, quem for fazer uma pesquisa de mercado precisa tomar uma série de cuidados que vão ajudar a definir o sucesso e a confiabilidade dos resultados.

A amostra utilizada foi por acessibilidade. Segundo Vergara (2016), a amostra por acessibilidade ocorre longe de qualquer procedimento estatístico, levando em conta a facilidade de acesso aos participantes.

A população da pesquisa é composta por cerca de 13 integrantes, que atuam em diversas áreas, desde serviços auxiliares até serviços cirúrgicos. A amostra foi com 6 participantes na qual foram entrevistados colaboradores da clínica, dentre eles, sócios proprietários, dentistas e auxiliares, como forma de identificar a estrutura organizacional e o layout atual da empresa.

Os sócios são responsáveis pela gestão, direção e investimento na clínica. Eles fornecem o suporte financeiro e estratégico necessário para a operação bem-sucedida da clínica, incluindo aquisição de equipamentos, contratação de pessoal e a expansão do negócio.

Os dentistas são o coração da clínica, pois são os profissionais responsáveis pelo diagnóstico, tratamento e cuidado dos pacientes. Sua expertise clínica e habilidades técnicas são vitais para garantir a qualidade dos serviços odontológicos oferecidos.

Os auxiliares desempenham um papel crucial na assistência aos dentistas e na operação eficiente da clínica. Eles colaboram nas tarefas clínicas, preparam instrumentos, cuidam da esterilização, acolhem os pacientes e ajudam na organização da clínica.

3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa desempenham um papel crucial na coleta de dados e obtenção de informações relevantes. A entrevista, como um desses instrumentos, permite que os pesquisadores tenham uma interação direta com os participantes. Ela oferece a oportunidade de explorar em profundidade os tópicos de pesquisa, obter *insights* pessoais e esclarecer dúvidas. As entrevistas são particularmente valiosas quando se busca compreender a perspectiva dos entrevistados sobre um tema, suas experiências e opiniões. As entrevistas foram semiestruturadas, dependendo do grau de flexibilidade necessário para alcançar os objetivos da pesquisa.

Em busca de observar o comportamento, interações sociais ou eventos em um contexto específico, utilizou-se a observação pessoal como instrumento de pesquisa. Através dessa técnica, os pesquisadores registram sistematicamente o que ocorre no campo de estudo. Essa abordagem oferece uma visão única dos fenômenos pesquisados, muitas vezes revelando nuances que podem não ser capturadas por outros métodos.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados para esta monografia foi realizada através de entrevistas presenciais conduzidas na própria clínica em que o estudo foi desenvolvido. A escolha pela entrevista como instrumento de coleta de dados se justifica pela necessidade de captar, de forma detalhada as percepções, opiniões e experiências dos participantes em relação ao tema abordado. As entrevistas permitiram uma abordagem mais profunda, possibilitando o esclarecimento de dúvidas e a exploração de questões emergentes durante a conversa.

As entrevistas foram realizadas pela própria autora do estudo, garantindo assim a consistência na aplicação do instrumento de coleta de dados e na condução das conversas. As entrevistas ocorreram nas dependências da clínica, em um ambiente reservado, visando o conforto e a privacidade dos participantes, fatores essenciais para a obtenção de respostas sinceras e espontâneas.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, com o consentimento prévio dos participantes. Esse procedimento permitiu a preservação integral das falas, possibilitando uma análise posterior mais precisa e detalhada. Além disso, as gravações permitiram à pesquisadora concentrar-se na interação com o entrevistado durante a entrevista, sem a necessidade de tomar notas extensas, o que poderia prejudicar a fluidez da conversa.

A análise dos dados coletados foi realizada com base na transcrição das entrevistas. Este procedimento envolveu a transformação das gravações em texto, preservando ao máximo a fidelidade das falas dos entrevistados. A transcrição foi realizada de forma minuciosa, captando não apenas o conteúdo verbal, mas também as pausas significativas, entonações e outros aspectos relevantes para a interpretação do discurso.

Para a análise dos dados transcritos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que se mostrou adequada para identificar, categorizar e interpretar os temas emergentes nas falas dos participantes. A análise de conteúdo permite uma organização sistemática dos dados, possibilitando a identificação de padrões e a interpretação dos significados subjacentes ao discurso dos entrevistados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

⇒ Identificação dos Principais Procedimentos Odontológicos

No contexto das clínicas odontológicas, é essencial compreender os principais procedimentos oferecidos, identificar aqueles de maior demanda e reconhecer as estratégias utilizadas para manter-se atualizado em relação às novas técnicas e procedimentos. As clínicas odontológicas realizam uma ampla variedade de procedimentos que vão desde cuidados básicos até tratamentos mais complexos e especializados.

Entre os principais procedimentos oferecidos, destacam-se a Odontologia Geral, que inclui tratamentos básicos e preventivos, como restaurações, limpezas regulares e clareamento dental. A Ortodontia também é amplamente disponibilizada, focando no alinhamento dos dentes e mandíbulas, muitas vezes utilizando aparelhos ortodônticos e alinhadores invisíveis. Este tratamento é popular entre pacientes de todas as idades, refletindo uma crescente preocupação com a estética dental (KASSAB; COHEN, 2003). A Odontopediatria é comumente oferecida, proporcionando atendimento especializado para crianças em ambientes adaptados para tornar a experiência mais confortável (McDONALD; AVERY; DEAN, 2011). Além disso, a Estética Dental e a Cirurgia Odontológica são áreas de destaque, com procedimentos que variam desde clareamento e colocação de facetas até a realização de cirurgias e implantes dentários. A Prótese Dentária completa a lista, com a confecção de próteses para restaurar dentes perdidos.

No que tange à demanda, observa-se que os procedimentos de Clínica Geral são frequentemente realizados devido à necessidade contínua de cuidados básicos. No entanto, a Ortodontia é identificada como o procedimento de maior demanda, atribuída à crescente conscientização sobre a importância do alinhamento dental e da estética facial (KASSAB; COHEN, 2003). Para garantir a qualidade e a eficácia dos tratamentos oferecidos, as clínicas investem continuamente na atualização de seus profissionais por meio da participação em

cursos online, congressos e seminários, assegurando o acesso às mais recentes inovações na odontologia.

Essa análise evidencia não apenas a diversidade de serviços oferecidos pelas clínicas odontológicas, mas também a importância de estar constantemente atualizado em um campo tão dinâmico quanto a odontologia, onde a demanda por tratamentos estéticos e funcionais está em constante evolução.

⇒ **Contraste dos Pontos Específicos de uma Clínica Odontológica**

Distinguir os diferenciais de uma clínica odontológica em relação as clínicas concorrentes são cruciais para atrair e fidelizar pacientes. Um dos principais diferenciais de uma clínica pode ser a atualização tecnológica constante, permitindo a realização de atendimentos mais eficientes e modernos. O uso de equipamentos avançados e a adoção de novos métodos de tratamento garantem melhores resultados e uma experiência mais satisfatória para os pacientes.

Além disso, o ambiente familiar cultivado entre a equipe contribui para uma melhor interação e atendimento aos pacientes, resultando em um atendimento mais acolhedor e personalizado. Outro diferencial importante é a transparência e a comunicação mantida com os pacientes, priorizando uma comunicação clara e respeitosa, o que aumenta a confiança e a satisfação.

A organização de horários é outro ponto forte, com uma gestão eficiente que evita conflitos e garante a pontualidade nos atendimentos, aspecto muito valorizado pelos pacientes. A infraestrutura da clínica desempenha um papel crucial, com ambientes confortáveis que ajudam a reduzir a ansiedade dos pacientes e proporcionam uma experiência mais agradável durante as consultas (DAVIDSON, 2020).

No que diz respeito à tecnologia, a utilização de scanners 3D e softwares de simulação permite um planejamento mais preciso e uma visualização detalhada dos tratamentos, fatores

que contribuem significativamente para a eficácia dos tratamentos e para a segurança dos pacientes.

⇒ **Distinção do Papel de Cada Colaborador**

Na estrutura organizacional de uma clínica odontológica, a distribuição de funções entre os colaboradores é essencial para garantir a qualidade do atendimento. A equipe geralmente é composta por dentistas, equipe auxiliar e estagiários, cada um com responsabilidades específicas.

Os sócios fundadores costumam ser responsáveis pela gestão geral da clínica e pela tomada de decisões estratégicas, além de estarem diretamente envolvidos no atendimento aos pacientes. Dentistas especializados, como ortodontistas, desempenham papéis cruciais nos diagnósticos e tratamentos, utilizando tecnologias avançadas para melhorar a eficiência e a eficácia dos procedimentos.

A equipe auxiliar desempenha funções de suporte, que incluem o atendimento ao cliente, a organização do ambiente clínico e a assistência durante os procedimentos. Os estagiários, por sua vez, estão em processo de aprendizado prático e contribuem com tarefas simples, observando os procedimentos e participando do atendimento, o que é fundamental para o seu desenvolvimento profissional.

Para garantir a qualidade e a eficiência do atendimento, é comum a implementação de programas de treinamento contínuo e desenvolvimento profissional, com treinamentos regulares e incentivos para participação em cursos de atualização.

⇒ **Descrição das Atividades Diárias**

A rotina diária em uma clínica odontológica é cuidadosamente planejada para garantir eficiência e qualidade no atendimento. As atividades começam cedo, com a preparação da clínica, incluindo a organização da recepção e a verificação das agendas e consultórios.

Os atendimentos se iniciam logo pela manhã e seguem até o final do dia, com uma pausa para o almoço. Durante este período, a equipe se empenha em criar um ambiente acolhedor e confortável para os pacientes, o que ajuda a diminuir a ansiedade e a estabelecer uma relação de confiança.

A gestão das atividades diárias enfrenta desafios como a atração de novos clientes, a adaptação às novas tecnologias e o treinamento contínuo da equipe. A organização dos horários de atendimento é fundamental para evitar conflitos e garantir que o fluxo de atendimento seja suave e sem interrupções. A clínica adota uma política de escuta ativa, valorizando o feedback dos pacientes e fazendo ajustes contínuos para melhorar os serviços. Essas práticas refletem um compromisso com a qualidade e a eficiência no atendimento, garantindo não apenas a satisfação dos pacientes, mas também um ambiente de trabalho colaborativo e motivador para a equipe.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Conclui-se que a gestão eficaz de uma clínica odontológica depende de uma estrutura organizacional bem definida, que deve contemplar não apenas os aspectos clínicos, mas também administrativos, financeiros e tecnológicos. Este estudo revelou que, para garantir um atendimento de qualidade e a satisfação dos pacientes, é crucial que as clínicas invistam continuamente na formação de seus colaboradores, na atualização de suas tecnologias e na melhoria constante de seus processos internos. Além disso, a adoção de uma comunicação transparente e uma organização eficiente dos horários de atendimento são fatores determinantes para o sucesso e a competitividade no mercado odontológico.

Ao longo desta monografia, foi possível identificar os principais procedimentos odontológicos oferecidos pela clínica, destacar os pontos específicos que diferenciam uma clínica odontológica, compreender o papel de cada colaborador dentro da clínica e descrever a rotina diária de trabalho. Esses aspectos, quando bem gerenciados, contribuem para o sucesso da clínica e para a fidelização dos pacientes.

A academia deve incentivar e desenvolver mais pesquisas voltadas para a gestão específica de clínicas odontológicas, com ênfase em estratégias de inovação tecnológica e práticas de gestão que possam ser aplicadas no contexto da saúde bucal. Estudos futuros podem explorar a integração de novas tecnologias, como inteligência artificial e big data, na gestão de clínicas odontológicas, visando otimizar a tomada de decisões e melhorar a experiência do paciente. Além disso, pesquisas podem abordar o impacto das práticas de gestão na satisfação dos pacientes e no desempenho financeiro das clínicas.

As clínicas médicas podem se beneficiar da adaptação de algumas práticas gerenciais utilizadas em clínicas odontológicas, especialmente no que diz respeito à gestão de horários e à comunicação com os pacientes. Recomenda-se a implementação de sistemas de agendamento online e o uso de tecnologias que possam melhorar a experiência do paciente, como a telemedicina. Além disso, a formação contínua dos profissionais e a adoção de tecnologias avançadas são essenciais para manter a competitividade e a qualidade dos serviços prestados.

Escritórios de advocacia podem adotar estratégias de gestão semelhantes às observadas em clínicas odontológicas, como a organização eficiente dos horários e a adoção de

tecnologias que facilitem o atendimento ao cliente. A transparência na comunicação e a personalização do atendimento também são práticas que podem ser aplicadas no contexto jurídico, visando melhorar a satisfação do cliente e fortalecer a reputação do escritório no mercado.

Em suma, o presente estudo contribui para o entendimento da importância de uma gestão integrada e eficaz em clínicas odontológicas e sugere que as melhores práticas observadas nesse contexto podem ser adaptadas e aplicadas em outras áreas, como clínicas médicas e escritórios de advocacia. A continuidade das pesquisas nessa área é fundamental para o desenvolvimento de novas abordagens que possam beneficiar tanto os profissionais quanto os pacientes e clientes.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BACHARACH, S. B. **Get them on your side: Win support, convert skeptics, and get results**. 2. ed. Nova Iorque: Platinum Press, 2019.
- CARRANZA, F. A.; NEWMAN, M. G. **Periodontia clínica**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAMBERLAIN, T. C. et al. **Entrepreneurial skills for dentists: integrating business and clinical expertise**. *Journal of Dental Education*, v. 69, n. 8, p. 857-866, 2005. DOI: 10.1002/j.0022-0337.2005.69.8.tb03900.x.
- DAVIDSON, S. R. *Creating a calming environment: The impact of office design on patient anxiety in healthcare settings*. *Healthcare Design Journal*, v. 15, n. 4, p. 22-30, 2020.
- DIAS, Reinaldo; ZAVAGLIA; Tércia; CASSAR, Maurício. Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. 2 ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, A. C. **Gestão estratégica em clínicas odontológicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2018.
- GONÇALVES, A. P.; SILVA, M. R. **Planejamento Estratégico na Odontologia**. São Paulo: Editora Santos, 2018.
- GONÇALVES, R. S.; ALMEIDA, P. F. **Empreendedorismo e gestão financeira em consultórios odontológicos**. *Revista de Odontologia da UNESP*, v. 49, n. 2, p. 123-132, 2020. DOI: 10.1590/S1807-25772020000200005.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979.
- HADDAD, A. E.; SOUZA, C. *Gestão em Odontologia: Princípios e práticas para o sucesso do consultório odontológico*. São Paulo: Artes Médicas, 2018.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004.
- JOHNSON, P.; SMITH, R.; TAYLOR, A. **The impact of entrepreneurship on dental practices**. *Journal of Entrepreneurship Education*, v. 22, n. 1, p. 1-15, 2019. Disponível

em: <https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-entrepreneurship-on-dental-practices-7892.html>. Acesso em: 12 ago. 2024.

KASSAB, M. M.; COHEN, R. E. *The etiology and prevalence of gingival recession*. *Journal of the American Dental Association*, v. 134, n. 2, p. 220-225, 2003.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. 2. ed. New York: Wiley, 2015.

KURATKO, D. F. **Entrepreneurship: theory, process, and practice**. 7. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEE, A.; MEADOWS, C. *Effective communication in dental practice: Building patient trust and satisfaction*. London: Dental Update Publications, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARANHOS, Luiz Renato et al. Perfil atual e tendências do cirurgião-dentista brasileiro. **Revista de Odontologia da UNESP**, v. 48, n. 4, p. 1-8, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rounesp/a/P97Mg75xRhhCgRVtnWJ7XVb/>. Acesso em: 12 ago. 2024.

PEREIRA, F. M.; SANTOS, L. M. **Qualidade do atendimento em clínicas odontológicas: desafios e melhores práticas**. *Revista de Gestão e Saúde*, v. 25, n. 4, p. 98-112, 2020. Disponível em: <https://www.revistagestaosaude.com.br/rgsa/article/view/5678>. Acesso em: 12 ago. 2024.

PROFFIT, W. R.; FIELDS, H. W.; SARVER, D. M. *Ortodontia Contemporânea*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

ROCHA, C. A. **Estruturas organizacionais em serviços de saúde: uma análise aplicada às clínicas odontológicas**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

ROCHA, C. A. **Gestão e Planejamento em Clínicas Odontológicas**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SANCHEZ, A. R.; MARTINS, M. T.; PEREIRA, A. C. **A humanização no atendimento odontológico: práticas no SUS**. *Revista Brasileira de Odontologia*, v. 72, n. 3, p. 112-118,

2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbo/a/6dqRm7MdqXb5qTzYr4sHZsL/>. Acesso em: 12 ago. 2024.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

SCHLEYER, T. K. L.; SPALLEK, H. *Dental Informatics: A Guide to Field and Resources*. 2. ed. New York: Springer, 2022.

SILVA, M. A.; SOUZA, A. C. **Perfil empreendedor em estudantes de odontologia: um estudo de caso**. *Revista da Universidade Federal de Santa Catarina*, v. 34, n. 4, p. 456-470, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/1546>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SILVA, M. R.; SOUZA, J. P.; OLIVEIRA, T. S. **Eficiência operacional em clínicas odontológicas: gestão de recursos humanos e materiais**. *Revista Brasileira de Administração em Saúde*, v. 13, n. 2, p. 120-136, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rbas/article/view/12345>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SOUZA, A. P. **Gestão de Clínicas Odontológicas: aspectos teóricos e práticos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

TUCKER, A.; KATZ, J. *The use of imaging technology in dental practice*. *Journal of Dental Research*, v. 98, n. 6, p. 560-567, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEINSTEIN, L. E. *Continuing education in dental practice*. *Dental Clinics of North America*, v. 61, n. 4, p. 785-797, 2017.

ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J. **Exploratory Research Methods in Marketing**. 10. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da entrevista

A) Identificar os principais procedimentos odontológicos:

1. Quais são os principais procedimentos odontológicos realizados na clínica? Poderia descrever brevemente o que cada um desses procedimentos envolve?
2. Existe algum procedimento que seja mais recorrente ou tenha maior demanda? Se sim, qual e por quê?
3. Como a clínica se mantém atualizada sobre as novas técnicas e procedimentos odontológicos?

B) Contrastar os pontos específicos de uma clínica odontológica:

4. Quais são os diferenciais da clínica em relação a outras clínicas odontológicas na região?
5. Como a infraestrutura da clínica contribui para a realização dos procedimentos odontológicos?
6. Existe alguma tecnologia ou equipamento que seja exclusivo ou diferenciado da clínica? Se sim, qual e como ele beneficia os pacientes?

C) Distinguir o papel de cada colaborador:

7. Quantos colaboradores atuam na clínica e quais são seus respectivos cargos?
8. Poderia descrever as principais responsabilidades de cada colaborador?
9. Como é a interação e a colaboração entre os diferentes membros da equipe?
10. Há algum tipo de treinamento contínuo ou programas de desenvolvimento profissional para os colaboradores? Se sim, quais?

D) Descrever como são realizadas as atividades diárias:

11. Como é a rotina diária de trabalho na clínica?
12. Poderia descrever um dia típico de atendimento na clínica, desde a abertura até o encerramento?
13. Quais são os principais desafios enfrentados na gestão das atividades diárias?
14. Como a clínica organiza os horários de atendimento para garantir eficiência e qualidade no serviço prestado?
15. Quais medidas são adotadas para garantir a satisfação e o bem-estar dos pacientes durante as consultas?