

**FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA  
PROGRAMA DE POS GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO  
PARA O ACADÊMICO E O EGRESSO DO CURSO DE ODONTOLOGIA**

**JORGE SOUZA DA CRUZ**

**Taquara  
2020**

**JORGE SOUZA DA CRUZ**

**A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO  
PARA O ACADÊMICO E O EGRESSO DO CURSO DE ODONTOLOGIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – como pré-requisito à obtenção do título de Mestre.

Orientação: Profa. Dra. Dilani Silveira Bassan.

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler.

Área de Pesquisa: Desenvolvimento Regional

**Taquara**

**2020**

**JORGE SOUZA DA CRUZ**

Essa dissertação foi julgada como requisito parcial à obtenção do título de  
**Mestre em Desenvolvimento Regional**  
e aprovada, em sua forma final, pela Banca Examinadora designada pelo Programa  
de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

---

**Profa Dra. Dilani Silveira Bassan**

Orientador PPGDR/FACCAT

---

**Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler**

Coorientador – PPGDR/FACCAT

---

**Prof. Dr. Jorge Luiz Amaral de Moraes**

PPGDR/FACCAT

---

**Prof. Dr. Alex Nogueira Haas**

PPG em Periodontia/UFRGS

---

**Prof. Dr. Mario Riedl**

Coordenador PPGDR/FACCAT

**Banca examinadora:**

Professora Dra. Dilani Silveira Bassan (Orientadora – FACCAT/RS)  
Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler (Coorientador – FACCAT/RS)  
Prof. Dr. Jorge Luiz Amaral de Moraes (PPGDR/FACCAT)  
Prof. Dr. Alex Nogueira Haas (PPG em Periodontia/UFRGS)

Dedico essa dissertação a minha família e a todos que me ajudaram e participaram desse momento.

## AGRADECIMENTOS

A oportunidade de iniciar o mestrado guiou-me por caminhos de aprendizagem, e amadurecimento, do qual o tempo, já havia feito esquecer, entre o rumo ao trabalho e a academia havia mais filosofia do que estradas, agradeço a Deus esse grande arquiteto do universo por ter tido essa singular chance. Saio deste Mestrado com a bagagem de conhecimento e espiritual muito melhor e maior do que quando entrei, ainda levo amigos e lembranças, para toda vida.

Em primeiro quero agradecer aos meus orientadores Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dilani Silveira Bassan e Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler pela dedicação, pela entrega e pela orientação a esse estudante pouco organizado. Obrigado por me conduzirem ao caminho correto dessa pesquisa, sem vocês nada seria possível.

Ao Prof. Dr. Paulo Petry, professor da IES pelo apoio na execução de minha pesquisa permitindo o acesso em suas aulas para que eu pudesse enviar as questões da pesquisa aos estudantes de odontologia.

A Faccat pela possibilidade de realizar e concretizar meu sonho.

Aos colegas de mestrado pelas noites mal dormidas, cervejadas em bares e pelas ajudas nas pesquisas e nos trabalhos durante a caminhada deste mestrado. Em especial ao grupo barulhento do qual me enquadro junto com Roberto, Rogerio, Edimilson, Eduardo, Samantha, Patrícia, Fabi, e depois ao grupo menos barulhento Amanda, Tiago, Mauricio, Júlio, Fernando, Mateus e Juneia a todos agradeço por tê-los conhecidos e saibam todos que os guardarei em meu coração.

Também não poderia deixar de agradecer aos professores que de um modo especial compartilharam conosco seus conhecimentos e suas experiências nos preparando para um futuro melhor. Em especial deixo meu muito obrigado ao Prof. Dr. Egon Roque Fröhlich a quem tenho muita estima e agradeço a Deus por tê-lo conhecido.

A minha família fonte de inspiração para toda pessoa empreendedora e sonhadora como eu, minha origem, minha raiz. Agradeço a minha esposa Nilse por sua perseverança por estar sempre ao meu lado com o mais forte apoio, meu filho Giovanni motivo pelo qual ainda sonho, motivo pelo qual ainda busco conquistas, minha mais pura fonte de energia, meu paraíso na terra, o sangue em minhas veias. Também agradeço minha cunhada Dra. Rejane Frozza professora na UNISC, essa que um dia me inspirou, com sua energia pelos estudos e pesquisas.

E não poderia deixar de homenagear meus pais Sérgio (*in memoriam*) e Ivone que nos autos de seus 70 anos formou-se em Teologia, portanto são essas pessoas que geneticamente projetaram em mim essa gana de conhecer, essa gana de buscar e nunca estar acomodado. Aos meus sogros/pais Luiz e Angelina pessoas de luz infinita pessoas iluminadas que nunca deixam ninguém a sua volta esmorecer.

E não poderia deixar de agradecer a todos os respondentes desta pesquisa, egressos e estudantes de odontologia, pois sem eles não haveria estudo possível de se elaborar. Foram pessoas dedicadas que ajudaram para o projeto sair do papel, sem vocês não seria nada feito e agradecê-los e lembrá-los nesse espaço da dissertação é o mínimo que eu deveria fazer.

Agradeço ao pai celestial ou o Grande Arquiteto do Universo, por sua infinita bondade de sempre nos colocar próximos a pessoas boas nos apoiando nas horas de dificuldades e nos abraçando nas horas de felicidades, aos anjos que por ventura nos guiaram ao longo da estrada guardando nosso caminho todos os finais de semana ao rodar de Porto Alegre a Taquara sem nenhum acidente.

Obrigado.

“Ama e faz o que quiseres. Se calares, calarás com amor; se gritares, gritarás com amor; se corrigires, corrigirás com amor; se perdoares, perdoarás com amor. Se tiveres o amor enraizado em ti, nenhuma coisa senão o amor serão os teus frutos”.

(AGOSTINHO, [313-318], s.p)

## RESUMO

Atualmente o mercado de trabalho do Cirurgião Dentista está muito diferente daquele praticado há algumas décadas. A evolução das tecnologias faz com que o profissional de odontologia procure constantemente aperfeiçoamento. Além disso, a cada ano, no mercado de trabalho tem ingressado números expressivos de novos profissionais, favorecendo a concorrência. Observou-se a saturação desse mercado na cidade de Porto Alegre/RS, onde foi realizada a pesquisa. Devido a isso, a gestão empresarial, faz-se necessária nesse novo contexto, em que se observou que as grades curriculares ainda não contemplam disciplinas relacionadas a gestão, apesar de constar nas DCN's essa determinação. O objetivo desta pesquisa foi analisar a importância do conhecimento em gestão empresarial para o recém-formado e para o Cirurgião Dentista, de duas Instituições de Ensino Superior do município de Porto Alegre/RS. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa realizada com 105 respondentes, composta de duas amostras distintas, uma de acadêmicos e outra de egressos, formalizadas através da aplicação de questionários enviados por meios eletrônicos. Sua análise foi descritiva e utilizou-se de tabelas e gráficos para apresentar os dados. Abordou-se temas como empreendedorismo voltado a profissão de odontologia, as características do empreendedor, o mercado de trabalho e sua cadeia produtiva, relacionou-se essa atividade com a formação de uma cadeia produtiva que fomenta o mercado local por meio da geração de renda e emprego. Também foi verificada a importância do profissional Cirurgião Dentista para a sociedade e para o desenvolvimento do mercado regional. Ainda, foi levantado o perfil do acadêmico e do egresso, bem como elencou-se as competências necessárias para o mercado, sugerindo-se ações integradoras entre a sociedade e o Cirurgião Dentista. Embora o Cirurgião Dentista não tenha absoluto conhecimento da relevância de sua profissão frente ao mercado de saúde odontológico constatou-se a importante fonte de geração de emprego e renda oriundos de sua atividade. E, por fim, observou-se a inexistência de disciplina de gestão de empresas e empreendedorismo nas grades curriculares e a necessidade de as faculdades adicionarem essas disciplinas a fim de qualificar melhor o acadêmico e o egresso. Identificou-se que o CRORS não está diretamente envolvido com qualidade do ensino praticado nas IES desse município, não regula a entrada de novos profissionais e não controla a abertura de novas faculdades. Sugeriu-se aproximar a Sociedade/IES/Acadêmicos com propósito de

aprimorar o conhecimento do acadêmico e desenvolver mercados regionais e valorizar a profissão, por meio de ações que possam intensificar a participação deste profissional na qualidade de vida da população, elaborando sugestões realistas e com possibilidade de concretização.

**Palavras-chaves:** Cirurgião Dentista; Empreendedorismo; Diretriz Curricular; Cadeia Produtiva; Mercado de Trabalho.

## **ABSTRACT**

Currently, the Dental Surgeon job market is very different from that practiced a few decades ago. The evolution of technologies makes the dental professional constantly seek improvement. In addition, each year, significant numbers of new professionals have entered the job market, favoring competition. It was noticed the saturation of this market in the city of Porto Alegre/RS, where the research was carried out. Because of this, business management is necessary in this new context, in which it was observed that the curricular frameworks still do not include disciplines related to management, although this determination is included in the DCN's. The objective of this research was to analyze the importance of knowledge in business management for the recently graduated and Dental Surgeon, from two Higher Education Institutions in the city of Porto Alegre/RS. It is a qualitative research conducted with 105 respondents, composed of two different samples, one from academics and the other from graduates, formalized through the application of questionnaires sent by electronic means. Its analysis was descriptive, and tables and graphs were used to present the data. Topics such as entrepreneurship focused on the dentistry profession, the characteristics of the entrepreneur, the labor market and its production chain were addressed, this activity was related to the formation of a production chain that fosters the local market through the generation of income and job. It was also verified the importance of the professional Dental Surgeon for society and for the development of the regional market. Still, the profile of the academic and the graduate was raised, as well as the necessary skills for the market, suggesting integrative actions between society and the Dental Surgeon. Although the Dental Surgeon is not absolutely aware of the relevance of his profession in the dental health market, it was found to be an important source of job and income generation from his activity. And, finally, there was a lack of discipline in business management and entrepreneurship in the curriculum and the need for colleges to add these disciplines in order to better qualify students and graduates. It was noticed that CRORS is not directly involved with the quality of teaching practiced in the IES of this municipality, does not regulate the entry of new professionals and does not control the opening of new faculties. It was suggested that the Society/IES/ Academics be brought together with the purpose of improving the academic knowledge and developing regional markets and valuing the profession, through actions that can intensify the participation of this professional in the quality of

life of the population, developing realistic suggestions and with possibility of implementation.

**Keywords:** Dental Surgeon; Entrepreneurship; Curricular Guideline; Productive chain; Job market.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais traços do comportamento do empreendedor.....	33
Figura 2 - Ciclo de aprendizagem e mudanças de uma empresa .....	42
Figura 3 - Cadeia produtiva do Cirurgião Dentista .....	50
Figura 4 - Integração dos autores sociais .....	92
Figura 5 - Propostas para construção de um novo modelo baseado na colaboração do tripé IES/Estudante/Sociedade .....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quanto ao gênero.....	58
Gráfico 2 - Quanto à idade .....	59
Gráfico 3 - Quanto à faculdade Pública e Privada.....	60
Gráfico 4 - Quanto ao tempo de formação .....	61
Gráfico 5 - Acadêmicos quanto à atuação profissional pretendida.....	62
Gráfico 6 - Egressos quanto à atuação profissional pretendida .....	63
Gráfico 7 - Familiaridade com a palavra Gestão .....	64
Gráfico 8 - Acadêmicos - Já trabalhou com algumas dessas ferramentas de gestão. Quais? .....	66
Gráfico 9 - Egressos - Já trabalhou com algumas dessas ferramentas de gestão? Quais? .....	66
Gráfico 10 - Acadêmicos - Você conhece algumas das expressões abaixo? Qual? ..	67
Gráfico 11 - Egressos - Você conhece algumas das expressões abaixo? Qual? .....	68
Gráfico 12 - Problemas por não ter conhecimento em gestão? .....	71
Gráfico 13 - Graduação contemplou matéria sobre Gestão .....	72
Gráfico 14 - Você entende como necessário ter gestão no currículo acadêmico? ....	73
Gráfico 15 - Como fará para elaborar a tabela de valores dos procedimentos odontológicos .....	76
Gráfico 16 - Acadêmicos quanto à competência para elaborar tabela de valores.....	77
Gráfico 17 - Sente necessidade de conhecimentos em gestão para gerir seu consultório? .....	78
Gráfico 18 - Já enfrentou algum tipo de problema relacionado a gestão de pessoas? .....	79
Gráfico 19 - Egressos - já enfrentou algum problema por não ter conhecimento em gestão?.....	80
Gráfico 20 - Quais das características abaixo você acadêmicos julga se enquadrar melhor? .....	81
Gráfico 21 - Quais das características abaixo você egressos julga se enquadrar melhor? .....	87

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Objetivo do Curso de Odontologia nas IES.....	19
Quadro 2 - Evolução Histórica da Odontologia no Brasil .....	23
Quadro 3 - Competências do Cirurgião Dentista.....	26
Quadro 4 - Grade curricular das IES .....	28
Quadro 5 - Número de beneficiários em plano exclusivamente odontológico.....	48
Quadro 6 - Objetivos específicos, com sua respectiva metodologia .....	55
Quadro 7 - Cirurgiões Dentistas inscritos no CFO .....	90
Tabela 1 - Relação profissionais/Cirurgião Dentista na cidade de Porto Alegre/RS	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>APD</b>	Auxiliares de Prótese Dentária
<b>ASB</b>	Auxiliares em Saúde Bucal
<b>CBHPO</b>	Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Odontológicos
<b>CES</b>	Câmara de Educação Superior
<b>CD</b>	Cirurgiões-Dentistas
<b>CNE</b>	Conselho Nacional de Educação
<b>CRO/RS</b>	Conselho Regional de Odontologia RS
<b>DCN</b>	Diretriz Curricular Nacional
<b>EPAO</b>	Entidades Prestadoras de Assistência Odontológica
<b>EPO</b>	Empresa de Produtos Odontológicos
<b>GM</b>	Gabinete do Ministro
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>LB</b>	Laboratórios de Prótese Dentária
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases
<b>SUS</b>	Sistema Único de Saúde
<b>TPD</b>	Técnicos em Prótese Dentária
<b>TSB</b>	Técnicos em Saúde Bucal

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2. ORIGENS DA ODONTOLOGIA NO BRASIL</b> .....	21
2.1 Lei de Diretrizes Curriculares no Brasil para cursos de Odontologia .....	24
2.1.1 Matriz Curricular dos cursos de Odontologia das IES A e B .....	27
<b>3 EMPREENDEDORISMO E SUA RELAÇÃO COM O CURSO DE ODONTOLOGIA</b> .....	29
3.1 Características do empreendedor .....	32
3.2 Empreendedorismo como instrumento de atualização e conhecimento .....	34
3.3 O mercado de trabalho e as competências do profissional de odontologia .....	38
3.4 Competências para o profissional de odontologia no mercado de trabalho.....	43
3.5 O dentista e a cadeia produtiva no mercado odontológico .....	47
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	54
<b>5 A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO PARA O ACADÊMICO E O EGRESSO DO CURSO DE ODONTOLOGIA</b> .....	57
5.1 Perfil do egresso e do estudante .....	57
5.2 Competências necessárias do Cirurgião Dentista no mercado de trabalho.....	63
5.3 Propostas e sugestões: integração do Cirurgião Dentista X População .....	88
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	95
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICES.....	109
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AOS ESTUDANTES .....	110
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO AOS EGRESSOS .....	114
APÊNDICE C - FORMULÁRIO DE PRÉ-TESTE .....	117

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa analisou a importância do conhecimento em gestão de empresas para os profissionais egressos do curso de odontologia na cidade de Porto Alegre/RS, a fim de verificar como se mantém no mercado frente às novas tendências de administração. Este estudo, abordou um tema de interesse não apenas dos profissionais da área de odontologia, como também, de todos aqueles que na essência de sua graduação foram preparados para o cuidado ao paciente e não para a gestão de uma atividade voltada ao mercado de trabalho.

Os atendimentos odontológicos atualmente podem e devem ser considerados como de alta tecnologia e complexidade, pois produzem um conjunto de procedimentos que, no contexto global da saúde, necessitam de alto grau de conhecimento e envolvem um alto custo, tendo por objetivo levar à população serviços qualificados (ZIMBRES, 2006).

Este complexo conceito de atendimento que deve interagir de maneira dinâmica, equilibrada e personalizada de acordo com a necessidade de cada paciente, associado à grande competitividade existente no mercado atual, desperta a necessidade do uso dos conceitos e ferramentas da administração para melhor gerenciar um consultório ou clínica odontológica (ROSSI; MARCHINI, 2007).

Foram raras as pesquisas encontradas que tinham como foco o tema proposto por esta dissertação, apesar desse obstáculo manteve-se o estudo voltado ao conhecimento em gestão administrativa para os profissionais da área de saúde, mais especificamente o curso de odontologia, objeto desta pesquisa.

Quanto ao tema desta dissertação, a importância do conhecimento em gestão, a discussão ocorreu sob sua aplicação nas grades curriculares das faculdades de odontologia e se as diretrizes da educação são aplicadas em seus currículos. Do mesmo modo, buscou-se mostrar a importância deste conhecimento para os profissionais recém-formados nas áreas da saúde e que pretendam atuar no mercado de trabalho, como liberais ou empresários.

Para compreender o significado de gestão, apresenta-se primeiro algumas definições de gestão ou administração. Fayol (1950) define administrar como o ato de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, para ele os princípios da administração são maleáveis e universais adaptam-se a qualquer tempo, lugar e circunstância.

Para Maximiano (2006), a administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. E para Drucker (1989, p. 10) a “Administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o expresso propósito de alcance de metas predeterminadas”.

Gerenciamento e comando, objetiva garantir tomadas de decisões que sejam mais efetivas e eficientes, garantidoras de melhor desempenho da empresa. Portanto, a diversidade de sinônimos para a palavra gestão, aproxima a técnica gerencial do cuidado pessoal, unindo experiência e conhecimento, ou seja, gestão é cuidado, técnica e prática com aquilo que se quer gerir. Assim, pretendeu-se mostrar o quão importante é para esses profissionais dominarem técnicas de gestão, com o objetivo de administrarem seus consultórios ou clínicas.

Os cirurgiões dentistas, atuam num saturado e concorrente mercado de saúde, onde atendem tanto no setor público como privado, e tem muitos profissionais que se dedicam a essa fatia de mercado autônomo. Estima-se que em 2019 Porto Alegre contava com 1.483.771 habitantes e 5.030 profissionais cirurgiões dentistas, devidamente registrados no Conselho Regional de Odontologia - CRORS (IBGE, 2019; CRORS, 2019). Em 2019 ocorreram 25.711 novas inscrições de cirurgiões-dentistas somando-se ao total de 337.721 profissionais no Brasil (CFO, 2020). Esse quantitativo tende a promover um ambiente de trabalho competitivo pois, esses profissionais disputarão espaços no mercado de trabalho devido ao grande número de novos entrantes.

Atualmente, os procedimentos odontológicos têm se apresentado com significativas transformações, elevando os custos dos procedimentos. Essas mudanças atingem não só o tipo de oferta de serviços, mas também o perfil do profissional (PARANHOS *et al.*, 2009). Exige-se que esses profissionais admitam que seu saber é insuficiente e que estejam dispostos a adquirir novos conhecimentos e aplicá-los na sua atividade (ZIMBRES, 2006).

O Cirurgião Dentista, desta forma encontrará uma realidade profissional diferente da imaginada, pois quando estudante, desconhecia as perspectivas e as dificuldades do mercado. Neste aspecto, faz-se necessário estimular no estudante e no Cirurgião Dentista aptidões, tanto na área técnica, profissional como no conhecimento em gestão de empresas, a fim de prepará-lo para que possa desenvolver o empreendedorismo, a capacidade de gerenciar, empregar e liderar

equipes (SEIXAS, 2001). Se esse egresso desejar empreender em um consultório ou em sua própria clínica, o que para muitos cirurgiões dentistas pode ser considerado como a oportunidade de construir sua própria carreira, deveria ter como pré-requisito conhecer o mercado, a fim de verificar e comprovar a viabilidade operacional e financeira do negócio.

A vocação para a carreira individual deverá apresentar a busca por um diferencial que torne o profissional competitivo frente aos demais concorrentes (MALHEIROS, 2003 *apud* DORNELAS, 2003). A procura por conhecimento e aprimoramento deve ser contínua. Seu maior desafio será reconhecer que o consultório, nada mais é do que uma organização, uma empresa que deve ser mantida pelo lucro, resultado do sucesso de uma administração equilibrada. A partir desta perspectiva, o maior estímulo é reconhecer que o consultório ou clínica odontológica é uma atividade empresarial e que se propõe a transformar recursos em serviços (LEITÃO; GIULIANI, 2002).

Portanto, o estudante quando já está na etapa final de um curso universitário, vislumbra a perspectiva de uma nova fase de vida, que será marcada pelo início da carreira profissional escolhida. Teixeira e Gomes (2004) comentam que os principais problemas com os quais os egressos se deparam são as dificuldades de ingressar na atividade profissional, seja pelo cenário que se apresenta, seja pelo número de profissionais cada vez maior. Demonstrando que na conquista de mercado não basta apenas ter formação acadêmica, a sobrevivência necessita conhecimento.

Segundo Drucker (1998), o desempenho e a sobrevivência de qualquer instituição dependem da eficiência da sua administração. No entanto, como saber se os profissionais estão preparados para serem gestores de seus negócios, se associado a esse desafio estão as grades curriculares das instituições de ensino, que não apresentam ainda disciplinas voltadas a prepará-los para serem administradores de seus empreendimentos. As faculdades proporcionam atividades acadêmicas concentradas em atendimentos práticos, procurando solucionar problemas de saúde coletivo ou individual, mas não promovendo subsídios necessários que prepare o profissional da odontologia para executar um projeto viável, a fim de mantê-lo no mercado.

E para ilustrar como se posicionam as faculdades de odontologia em relação aos objetivos do curso, o Quadro 1 (p. 19) apresenta as duas instituições objeto desta pesquisa, identificando que a instituição pública prima pelo fundamento básico da

odontologia, enquanto a instituição privada, amplia as possibilidades de conhecimento do egresso apresentando objetivos afins ao mercado de trabalho. No entanto não se observa abordagem sobre os princípios básicos de gestão de empresas para que esses egressos possam sentir-se mais preparados e confiantes ao executar suas atividades profissionais tanto como empresários ou como profissionais liberais.

### Quadro 1 - Objetivo do Curso de Odontologia nas IES

IES	DESCRIÇÃO
(A)	O Curso de Odontologia tem como objetivo a formação de um cirurgião-dentista, generalista, com uma visão social da realidade. Que seja capaz de estabelecer científica e tecnicamente um diagnóstico do estado de saúde bucal de cada indivíduo e da coletividade; que atenda o ser humano, como um todo bio-psico-sócio-cultural, e estabeleça uma relação adequada com ele e além dele - na família, na sociedade e nos órgãos de classe - valorizando-o e compreendendo suas necessidades e conflitos.
(B)	Cabe ao Odontólogo prevenir, diagnosticar e realizar tratamento buco dentário; administrar serviços de clínica privada e coletiva. Atua na iniciativa pública e privada, em instituições militares, prefeituras, sindicatos, associações e escolas, entre outros.

Fonte: Site das universidades IES (A) e IES (B) (2019), adaptado pelo autor (2020).

Nesse quadro apresenta-se a realidade proposta nas instituições de ensino aos profissionais da classe odontológica no município de Porto Alegre RS.

Caracterizado o cenário, acredita-se pertinente verificar quais as implicações que poderão surgir em razão da ausência de conhecimento em gestão empresarial, na inserção no mercado de trabalho do recém-formado e do Cirurgião Dentista, das duas Instituições de Ensino Superior do município de Porto Alegre/RS? E, de posse desse entendimento, pode-se então sugerir ações para atualizar e melhorar a grade curricular nas instituições e obter informações que subsidiem capacitações para enfrentar com maior segurança o mercado de trabalho atual.

Com os elementos apresentados esta dissertação justifica-se por observar que há necessidade de atualizações nos currículos acadêmicos e maior preparação para o ingresso desses alunos no mercado de trabalho, devido a odontologia dos dias atuais apresentar demandas organizacionais semelhantes às empresariais que a muito deixou de ser apenas uma atividade assistencialista, no sentido de promover e solucionar patologias do paciente, passando a oferecer procedimento que vão além da competência do Cirurgião Dentista, o que a torna uma atividade econômica diversificada e promissora.

Tais aspectos sugerem uma revisão ou um rearranjo das grades curriculares, a fim de preparar os acadêmicos para esse atual mercado de trabalho odontológico. A partir desse pressuposto propõem-se como objetivo geral desse estudo analisar a importância do conhecimento em gestão empresarial para o recém-formado e Cirurgião Dentista, de duas Instituições de Ensino Superior do município de Porto Alegre/RS. E como objetivos específicos pretende-se: Identificar o perfil do profissional de odontologia nas faculdades selecionadas; elencar as competências necessárias do cirurgião dentista no mercado de trabalho; identificar ações que possam intensificar a participação deste profissional na qualidade de vida da população.

As informações obtidas com este estudo poderão auxiliar as Instituições de Ensino Superior a orientarem seus estudantes, e inserir na grade curricular disciplinas para desenvolver o conhecimento em gestão de empresas e auxiliar para a formação de um profissional empreendedor. E quanto a sociedade civil, essa poderá utilizar informações para conhecer o perfil do profissional de odontologia e prepará-los para serem profissionais mais próximos de seus pacientes/clientes. Em relação aos estudantes e pesquisadores, estes poderão utilizar-se da pesquisa como fonte de consulta para novos trabalhos.

Essa pesquisa pretendeu inspirar a busca pelo conhecimento referente a preparação na área de gestão aos acadêmicos de odontologia. Uma vez que se observa pouca literatura com enfoque na gestão de consultórios ou clínicas, embora, as dificuldades do mercado existam.

Esta dissertação estrutura-se em 5 capítulos, iniciando-se por essa introdução, apresentando as principais diretrizes da pesquisa. O capítulo 2 apresentará o referencial teórico. No capítulo 3 será apresentado os procedimentos metodológicos. No capítulo 4 as análises dos dados e resultado da pesquisa e no capítulo 5 apresentar-se-á as considerações finais e o fechamento das ideias discutidas entre a pesquisa teórica e a empírica.

## 2. ORIGENS DA ODONTOLOGIA NO BRASIL

A regulamentação do exercício profissional da Odontologia data de 14/5/1856, com o Decreto n. 1.764 (BRASIL, 1856). O engajamento dos profissionais acontecia pela concessão de títulos àqueles que recebiam um aprendizado informal, dentro de uma prática artesanal (FERNANDES NETO, 2002; PAULA; BEZERRA, 2003). Seu ensino formal só teve início com o Decreto n. 7.247 de 19/4/1879 (BRASIL, 1879), que estabeleceu o curso de Cirurgia Dentária, anexo a faculdades de Medicina. Assim, surgia um curso voltado para aqueles que se dedicassem à “arte dentária”. Em 4 de junho de 1879, a Decisão do Império n. 10 estabeleceu que aos aprovados no referido curso de Cirurgia Dentária, seria atribuído o título de cirurgião-dentista (CARVALHO, 2006b).

Em 25 de outubro de 1884, o ensino da Odontologia foi oficialmente instituído no país, pelo Decreto n. 9.311 do Governo Imperial (BRASIL, 1884), graças à chamada Reforma Sabóia, desenvolvida pelo Visconde Sabóia, diretor da Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro (CARVALHO, 2001). As faculdades no Brasil foram se formando com padrões curriculares fragmentados dentro da própria instituição, cabia aos estudantes montar sua própria grade de estudos e vincular matérias afins, os quais enfatizavam os conhecimentos das ciências básicas e as técnicas operatórias, mas eram limitados quanto aos aspectos preventivos e de saúde coletiva (DITTERICH; PORTERO; SCHMIDT 2007).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, quando foi criado o Sistema Único de Saúde (SUS), o Brasil institucionalizou o direito à saúde a todos os cidadãos brasileiros (BRASIL, 1988). O SUS é conhecido como o sistema de maior inclusão social implementada no Brasil e representa em termos constitucionais uma afirmação política do compromisso do Estado brasileiro para com seus cidadãos.

Entender que todos os cidadãos têm direito à saúde implica entender, também, a saúde “bucal” como parte integrante e inseparável da saúde, sendo, portanto, amplamente compreendida tanto em sua dimensão biológica como social (NARVAI, 2003).

A Política Nacional de Saúde Bucal foi aprovada com a publicação da Portaria n. 613, em junho de 1989 (BRASIL, 1989). Essa política foi fundamentada em cinco princípios: universalização, participação da comunidade, descentralização, hierarquização e integração constitucional. Foi aprovado que a inserção da saúde

bucal no SUS se daria por meio de um processo, o qual estaria sob o controle da sociedade através da criação de Conselhos de Saúde, e esses seriam descentralizados a fim de garantir a universalidade e a equidade do acesso à assistência odontológica.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o ensino de graduação em saúde foram editadas a partir de 2001<sup>1</sup> pelo Conselho Nacional de Educação – CNE. Elas definiram as competências para cada necessidade de implementação da integração do ensino-serviço, bem como, as mudanças pedagógicas que favorecem a integração de conteúdos disciplinares, integração básica, clínico e as metodologias ativas de ensino-aprendizagem. As DCN's (BRASIL, 2001; 2002) destacaram também a importância da ampliação do desenvolvimento de atividades práticas junto ao serviço de saúde em todos os níveis de atenção à saúde.

Com base na lei de diretriz nacional o curso de odontologia passa a ser parte integrante do sistema único de saúde, oferecendo mais oportunidades aos profissionais de odontologia em termos de mercado de trabalho. Porém observa-se que no currículo acadêmico não houve a preocupação de adicionarem conteúdos voltados a desenvolver nesses profissionais o espírito empreendedor, necessário a todo bom administrador.

De acordo com Carvalho (2006a), o ensino da Odontologia no Brasil pode ser dividido em três fases.

- a) A primeira fase foi artesanal, caracterizada por uma preocupação com a estética e consubstanciada de forma empírica nos centros formadores.
- b) Na segunda fase, chamada de acadêmica, houve a implantação das primeiras faculdades de Odontologia, quando teve início, também, a preocupação com o embasamento nas Ciências Biológicas.
- c) E, na terceira fase, chamada de humanística, houve a preocupação com a inserção das matérias humanísticas no currículo odontológico.

O Quadro 2 apresenta de forma sintética a evolução histórica da odontologia no Brasil.

---

<sup>1</sup> Parecer CNE/CES n. 1.300/01 (BRASIL, 2001).

**Quadro 2 - Evolução Histórica da Odontologia no Brasil**

DATA	FATO	RESULTADO
1ª fase	Artesanal	Centros formadores
14/5/1856	Regulação pelo Decreto 1764	Concessão de Título para poder exercer a atividade: prática artesanal
2ª fase	Acadêmica	Faculdades de Odontologia, Preocupação com o embasamento nas Ciências Biológicas.
19/4/1879	Decreto 7247	Estabeleceu o curso de Cirurgia Dentária Para aqueles dedicados a Arte dentária
04/07/1879	Decisão do Império Nº 10	Aprovados curso de Cirurgia Dentária, atribuíu-se o título de Cirurgião-Dentista
25/10/1884	Decreto 9311 Governo Imperial	Curso de Odontologia foi oficialmente instituído – Reforma de Sabóia
3ª fase	Humanística	Matérias humanísticas no currículo odontológico
Constituição Federal 1988	Direito a saúde de todos VIII Conferência de saúde	Estado, possui o compromisso de assegurar o bem-estar social por meio de ações em saúde coletiva – SUS
PNSB 1989	GM 613	Política Nacional de Saúde Bucal - inserção da saúde bucal no SUS -Criação de Conselhos de Saúde
DCN 2002	CNE	Definição das competências para cada necessidade de implementação da integração do ensino-serviço. Mudanças pedagógicas que favorecem a integração de conteúdos disciplinares, integração básica, clínico. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem Passa a integrar o SUS – (mercado de trabalho sobe)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A prática liberal do cirurgião-dentista foi dando lugar a outras atividades laborais, com maior inclusão da tecnologia, especialização, redução do número de profissionais com exercício liberal estrito, popularização dos sistemas de Odontologia de grupo, ou seja, os planos de saúde odontológicos e aumento de postos de trabalho no setor público (MORITA; HADDAD; ARAÚJO, 2010).

Por este motivo se faz necessárias mudanças na matriz curricular, destacando a necessidade de adequação às premissas dos setores nos quais os egressos irão trabalhar, levando em consideração os princípios que regem o Sistema Único de Saúde (SUS). Essa discussão enfatiza a construção de uma formação crítica, reflexiva e generalista, que possibilite a interação dos conhecimentos teóricos e práticos, com desenvolvimento concomitante de habilidades pessoais e de relacionamento humano, comunicação e liderança, o que facilita o trabalho em equipe e o acesso à comunidade, formando, assim, um profissional apto a enfrentar os desafios da coletividade, compreendendo a lógica social, política, cultural e econômica da população (CRUVINEL *et al.*, 2010; MESTRINER *et al.*, 2014).

A odontologia, tanto no âmbito profissional, quanto no ensino, desde 1856 vem passando por muitas atualizações quando da regulamentação do exercício profissional, desde o recebimento do título de Cirurgião Dentista em 1879 (BRASIL, 1879), decisão essa aprovada pelo governo do império brasileiro, aos atuais efeitos promulgados pela constituição federal de 1988 (BRASIL, 1988), aqui aproveitados profissionalmente no sistema único de saúde para atendimento da população desassistida de cuidados com a saúde bucal. E, posteriormente, em 2001 e 2002 pelo conselho nacional de educação (BRASIL, 2002) visando melhorias no sistema de ensino deste curso, é percebido em larga escala que sua evolução passou pelas novas e altas tecnologias aos atuais métodos de ensino nas academias, ora renovadoras e inovadoras, ora conservadoras e misoneístas (VIEIRA, 1978).

Claramente percebe-se que o currículo acadêmico precisa ser revisto para que os estudantes estejam preparados para esse novo mercado consumidor de procedimentos não só reparadores funcionais como e principalmente o estético. Sua importância tanto para atendimentos públicos, gratuitos, conferentes dos princípios do SUS onde a universalidade, a integralidade e a equidade são pilares basilares, ao atendimento privado que lhes confere grande tendência de inovações e busca os mais preparados para esse mercado.

Com isso, confere-se aos egressos acadêmicos a responsabilidade de um conhecimento possível de realizar sonhos e promover qualidade de vida àqueles que os procuram, elevando sua responsabilidade aquém de sua competência. Prepará-los é objetivo da academia, ao mesmo tempo, sua adequação ao mercado de trabalho e sua necessidade de segurança profissional é garantida por suas qualidades. É fundamental que as faculdades exerçam a tarefa de preencher as lacunas e enriquecer o conhecimento dos acadêmicos, considerando necessário as mudanças curriculares, tema este apresentado no próximo capítulo, em que será debatido sua dimensão e importância.

## **2.1 Lei de Diretrizes Curriculares no Brasil para cursos de Odontologia**

As faculdades de odontologia no Brasil de acordo com Resolução do Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Superior – CNE / CES nº 3, de 19 de fevereiro de 2002 em seu Art. 1º diz o seguinte:

[...] a presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia, a serem observadas na organização curricular das Instituições do Sistema de Educação Superior do País. Portanto uma base curricular a ser observada nacionalmente (BRASIL, 2002, s.p).

Sua formação profissional segue de acordo com o Art. 3º da seguinte forma,

[...] o Curso de Graduação em Odontologia tem como perfil do formando egresso/profissional o Profissional da odontologia, com formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, para atuar em todos os níveis de atenção à saúde, com base no rigor técnico e científico. Capacitado ao exercício de atividades referentes à saúde bucal da população, pautado em princípios éticos, legais e na compreensão da realidade social, cultural e econômica do seu meio, dirigindo sua atuação para a transformação da realidade em benefício da sociedade (BRASIL, 2002, s.p).

Desta forma nota-se que o profissional de odontologia é preparado pela faculdade para atuar como generalista e humanitário, de sorte que esse profissional está preparado para atender e solucionar problemas de saúde bucal, de outro lado com pouca preparação voltada para o mercado de trabalho, mesmo que no Art. 4º em seus incisos 4º, 5º e 6º seja dito que esse profissional deva ter capacidade de liderança, saber administrar e gerenciar e por último sua educação deve ser continuada (BRASIL, 2002).

Essa mesma resolução no Art. 5º em seu Parágrafo Único, diz que “A formação do cirurgião dentista deverá contemplar o sistema de saúde vigente no país, a atenção integral da saúde num sistema regionalizado e hierarquizado de referência e contra referência e o trabalho em equipe” (BRASIL, 2002, s.p).

Observa-se que se fosse aplicada a visão empreendedora, esta deveria ofertar ao profissional de odontologia em sua base acadêmica noções de administração na gestão de pessoas, gestão financeira, assim como, gestão hospitalar. A odontologia, neste momento, passa a fazer parte do sistema único de saúde brasileiro e é justo oferecer a esse profissional o conhecimento necessário em administração, que poderá ser útil tanto na gestão pública quanto na privada.

A preocupação com a readequação curricular pode ser constatada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que foi instituída em 1996. A partir dela, ficaram estabelecidos: o processo nacional de avaliação, a ampliação de dias letivos, a elaboração de proposta pedagógica, os mecanismos de renovação de reconhecimento de curso, a obrigatoriedade de os cursos informarem seus

programas, o estímulo à qualificação docente, os recursos disponíveis e os critérios de avaliação (CARVALHO, 2006a).

Todas essas orientações sucederam as propostas para a criação das DCN e a extinção do currículo mínimo, objetivando um profissional que esteja voltado às mudanças da atualidade, à promoção de saúde, à atenção integral e ao trabalho em equipe, e que, além disso, se permita, ao longo de sua carreira, continuar aprendendo por meio da educação permanente (CARVALHO, 2006a).

Uma importante vertente que as DCN's trouxeram para as Instituições Ensino de Saúde, de acordo com o Art. 4º, foi a formação baseada nas seguintes competências: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente (BRASIL, 2002).

Na sequência apresenta-se o Quadro 3 com as principais competências elencadas de maneira sucinta para melhor visualização e entendimento.

### Quadro 3 - Competências do Cirurgião Dentista

COMPETÊNCIA	DIRETRIZ CURRICULAR NACIONAL
Atenção à saúde	Preparados para desenvolver ações preventivas e reabilitação da saúde, tanto para um indivíduo quanto para o coletivo. Ser capazes de pensar de forma crítica e de analisar os problemas da sociedade, buscando soluções para os mesmos
Tomada de decisões	Capacidade de tomar decisões, objetivando o uso apropriado, a eficácia e o custo-efetividade da força de trabalho, de medicamentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Ser capazes de avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas;
Comunicação	Acessíveis e devem manter a confidencialidade das informações que lhes são transmitidas, seja na interação com outro profissional da área, seja com o público em geral. Devendo lembrar que existe a comunicação verbal e a não verbal, além de habilidades de escrita e leitura, o domínio de uma língua estrangeira e de tecnologias de comunicação e informação
Liderança	Liderança envolve o compromisso, a responsabilidade, a empatia, a habilidade para tomada de decisões, a comunicação e o gerenciamento de maneira efetiva e eficaz. Liderança em trabalhos em equipes, buscando sempre o bem-estar da comunidade;
Administração e Gerenciamento	Tomar iniciativas, sendo capazes de gerenciar e administrar tanto a força de trabalho como os recursos físicos e materiais e de informações. Ser gestores, empregadores ou líderes nas equipes de saúde;
Educação permanente	Aprender continuamente e ter responsabilidade e compromisso com a sua educação e os estágios das futuras gerações de profissionais. Estimular e desenvolver a mobilidade acadêmica/profissional, a formação e a cooperação, por meio de redes nacionais e internacionais

Fonte: DCN (BRASIL, 2002), adaptado pelo autor (2020).

Conforme exposto na LDB (BRASIL, 1996) estabeleceu-se as competências a serem repassadas as grades curriculares de todas as faculdades do Brasil. Tendo como base as competências apresentadas no Quadro 3 no subcapítulo 2.1.2, será apresentada a discussão sobre a matriz curricular do curso de odontologia.

### 2.1.1 Matriz Curricular dos cursos de Odontologia das IES A e B

A graduação de Odontologia prepara o egresso para ser um profissional dedicado ao estudo e tratamento da saúde bucal. Inclui disciplinas da área de Ciências Biológicas e da Saúde como anatomia humana, patologia, fisiologia, epidemiologia, ética e bioética. As disciplinas profissionalizantes incluem radiologia, endodontia, periodontia, ortodontia, diagnóstico por imagem, cariologia e dentística, entre outras.

O estudante obterá uma sólida formação técnico-científica, humanista e ética. E ao finalizar sua faculdade, este mesmo estudante estará habilitado a cuidar da saúde e da estética da boca. Aprenderá na prática procedimentos como profilaxias, restaurações, extrações, bem como projeção e instalação próteses, além de realizar cirurgias.

Cabe também destacar, que a partir deste ano de 2020 algumas faculdades adicionaram em suas grades curriculares disciplina voltada ao empreendedorismo e gestão é o caso da IES (B) com a matéria gestão e empreendedorismo aplicados à odontologia. A IES (A) adicionou em sua grade a disciplina planejamento e gestão para o mercado.

No Quadro 4, apresenta-se as grades curriculares e as disciplinas dos cursos de odontologia da cidade de Porto Alegre, nas IES (A) e IES (B). Ressalta-se que até o momento da realização dessa dissertação suas grades mantinham essa estrutura apresentada no Quadro 4 e, percebe-se que não contemplam disciplinas voltadas ao conhecimento de gestão empresarial.

**Quadro 4 - Grade curricular das IES**

IES	GRADE CURRICULAR
(A)	Anatomia humana Biologia dos tecidos Bioquímica geral Ética e bioética Introdução à odontologia Introdução às ciências sociais Acompanhamento clínico I Anatomia de dentes permanentes Anestesiologia e introdução a exodontia Cariologia e dentística Cirurgia e traumatologia buco-maxilo-faciais Diagnóstico por imagem Epidemiologia geral para odontologia Estágio em odontogeriatrics Exodontia Farmacologia geral Fisiologia I Genética aplicada à odontologia Imunologia para odontologia Materiais dentários Microbiologia geral Patologia básica Planejamento e gestão para o mercado Planejamento e gestão pública Psicologia geral Saúde e sociedade para odontologia Semiologia Técnica radiográfica
(B)	Cariologia Dent. Lab. Dentística restauradora Diagnóstico e Planejamento Restaurações. Endodontia Epidemiologia Clínica em Odontologia Fisiologia Humana Histo. E Emb. Humanas Imunologia Materiais Dentários Metodologia Científica Microbiologia geral Oclusão dentária Patologia Geral Próteses Técnicas de Anestesia.

Fonte: Grade Curricular das IES (2019), adaptado pelo autor (2020).

De acordo com Filion (1999), os métodos tradicionais de ensino não oferecem suporte ao aprendizado e ao desenvolvimento das habilidades empreendedoras, já que conteúdos muito teóricos e limitados ao ambiente da sala de aula não permitem que a formação dos potenciais empreendedores aconteça alinhada à realidade do

mercado, pois, o desenvolvimento do empreendedorismo como disciplina não segue um padrão semelhante ao de outras disciplinas. Com isso, torna-se difícil adequar o ensino do empreendedorismo com o ensino de outras disciplinas da área de Saúde.

Para o próximo subcapítulo, abordar-se-á o tema empreendedorismo e sua relação com o curso de odontologia e como essa disciplina pode tornar um estudante de odontologia com perfil proativo, transformando-o num profissional orientado para o desenvolvimento do seu negócio com capacidade de inovar e aprimorar seu relacionamento com o paciente/cliente. Por fim qual as responsabilidades das faculdades para a construção desse perfil.

### **3 EMPREENDEDORISMO E SUA RELAÇÃO COM O CURSO DE ODONTOLOGIA**

O termo empreendedorismo e ou empreendedor é uma palavra muito usada atualmente, deriva da palavra francesa “*entrepreneur*” que foi usada pela primeira vez em 1725 pelo economista Richard Cantillon, que diz ser *entrepreneur* um indivíduo que assume riscos. Em 1814 o economista francês Jean-Baptiste Say, usou a palavra para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade baixa para um setor de produtividade mais elevado. Say enfatizou a importância do empreendedor para o bom funcionamento do sistema econômico. Carl Menger, economista austríaco, definiu em 1871, o empreendedor como “aquele que antecipa necessidades futuras”.

Entre os economistas que mais se destacam nos estudos sobre empreendedorismo estão: Cantillon, Say e Schumpeter, eles formularam duas visões sobre o empreendedorismo sendo uma economista, associando o empreendedorismo a inovação e ao desenvolvimento econômico e outra os comportamentalistas, são os inquietos, os criativos aqueles com disposição a correr risco.

Schumpeter (1947), fez uma abordagem do empreendedor e seus efeitos sobre a economia. Para ele um empreendedor é uma pessoa que deseja e é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida e a principal tarefa é a “destruição criativa”, a qual se dá por intermédio da mudança, com a introdução de novos produtos ou serviços em substituição aos que eram utilizados. Na visão deste autor (1947) essa destruição criativa podia ser sintetizada na prática de criar novas organizações ou de revitalizar organizações maduras particularmente

novos negócios em respostas a oportunidades identificadas, de acordo com essa visão podemos associá-la ao egresso dos cursos de odontologia que depois de finalizarem seu período de aprendizagem, possuem agora, o momento de destruir e recriar uma nova perspectiva, transformando-se em empreendedor criativo, substituindo um sistema desatualizado por um inovador e tecnológico sistema de conseguir novos clientes e pacientes.

Ainda segundo o autor (1947), o empreendedorismo força a destruição criativa nos mercados e indústrias, criando simultaneamente, novos produtos e paradigmas de negócios. Esta destruição criativa é fortemente responsável pelo movimento das indústrias e pelo crescimento econômico de longo prazo. Contudo, verificou-se com o passar do tempo que a destruição criativa não é uma tarefa fácil. Afinal, em todo o mundo, grande parte dos novos negócios falham, o que torna as atividades empreendedoras muito distintas entre si, dependendo do tipo de organização que se está criando.

No passado fazia-se curso superior, com a finalidade de buscar uma carreira, um emprego estável em órgãos públicos, nas grandes corporações ou em multinacionais. Entretanto, atualmente devido as instabilidades e as reduções de empregos, causada pelas crises econômicas e o avanço da globalização, uma graduação apenas se tornou insuficiente para o encaminhamento profissional dos estudantes. Esse foi o foco de alguns cursos universitários principalmente os de Administração, que redirecionaram seus objetivos, passando a formar empresários ao invés de empregados, pois assim os egressos poderiam criar seus próprios empreendimentos (VALCANAIA, 2010).

E, acompanhando esse movimento, atualmente a maioria dos egressos dos cursos da saúde buscam aprimoramentos a fim de adquirir uma carreira sólida e talvez empreendedora, o que deveria ser incentivado diretamente nas faculdades durante o período de seu aprendizado. Para Souza, Hoeltgebaum e Silveira (2008) difundir o ensino do empreendedorismo tem se tornado uma necessidade e o papel principal está com as universidades, geradoras e difusoras de conhecimento na sociedade. Na visão das autoras, a educação para o empreendedorismo é relevante em várias disciplinas, sendo necessário um trabalho interdisciplinar para que se possa transformar o conhecimento do estudante em prática.

Portanto, é importante instituir na faculdade o empreendedorismo nos estudantes, para que possam, ao sair das salas de aula, ter as competências

necessárias para o mercado de trabalho. Todavia, sabe-se que as faculdades preparam seus estudantes nas competências tecnicistas e humanitárias, principalmente as voltadas à saúde, dentro dos objetivos de cada curso. E isso, torna-se insuficiente para prepará-los a assumir responsabilidades no mercado de trabalho, relevante para sua gestão econômica.

Uma formação acadêmica que tem por objetivo desenvolver todas as características empreendedoras de seus discentes necessita adequar seus conteúdos e práticas didático-pedagógicas e, segundo Hynes (1996), deve incorporar métodos formais e informais. O aspecto formal tem a função de prover aos estudantes teorias e conceitos que darão suporte no campo do empreendedorismo, sendo ministradas por meio de palestras e sugestões de leituras, nos quais o professor age como facilitador no processo de aprendizagem, diferindo-se do processo conhecido onde o professor ensina e estudantes aprende. O aspecto informal tem a função de combinar e integrar-se com os aspectos formais, na construção de habilidades, no desenvolvimento de atributos que sejam as qualidades e mudança de comportamento. Para isso, deve-se adotar métodos didáticos mais apropriados, como: estudo de casos, visita a empresas, *brainstorming*, projetos desenvolvidos em grupos, simulações, entre outros. Dessa maneira, os estudantes têm a possibilidade de aplicar as teorias aprendidas ou visualizadas na prática diária no mercado de trabalho.

Empreendedores bem-sucedidos apresentam comportamento marcado pela proatividade, orientação para realização, compromisso com os outros, além da motivação para realizar, persistência na conquista dos objetivos, criatividade, autoconfiança, capacidade de assumir riscos, capacidade de delegar tarefas e decisões, capacidade para detectar tendências futuras e espírito de liderança (MACHADO; ESPINHA, 2007).

Empreendedores são pessoas com enorme força de vontade e capacidade, muitas vezes bem-sucedidos e outras nem tanto, mas com desejo de atingir suas expectativas na vida. Eles raramente desistem, por mais difícil que lhe pareça se reinventam a cada momento, sua força vem do espírito de inquietação existente em seu interior. Ressalta como característica do empreendedor a iniciativa de criar um novo negócio utilizando de forma criativa os recursos disponíveis, assumindo riscos e transformando o ambiente e o contexto que o cerca (SCHUMPETER, 1947).

Dornelas (2012) afirma que os empreendedores são pessoas com iniciativas de criar novos negócios, como aberturas de novas empresas, transformam o

ambiente, assumem riscos. Uma pessoa que inicia atividade empresarial numa determinada localidade poderá levar essa região a desenvolver suas atividades econômicas com outras regiões, promovendo desse modo a Inter regionalização, a integração dessa cidade no mercado, trazendo desenvolvimento local.

Dolabela (1999) também comenta sobre a importância do empreendedorismo, principalmente para países que buscam o desenvolvimento econômico, situação em que se ajusta à realidade brasileira. Considerado de suma importância, o próximo tema aborda as características de empreendedor, fatores importantes para a gestão de um empreendimento.

### 3.1 Características do empreendedor

A introdução de seu modelo Ford T revolucionou os transportes e a indústria dos Estados Unidos. Ford iniciou sua trajetória na fazenda de seu pai, já naquela época demonstrava ter muita habilidade para inovar. A vida na fazenda era difícil, exigia serviços pesados feitos à mão. Por este motivo, desde menino Ford já apresentava o interesse em diminuir o trabalho manual com o uso de máquinas (MAXIMIANO, 2006).

Schumpeter (1947) abordou o conceito de empreendedorismo, distinguindo as invenções das inovações do empreendedor. O autor argumenta que empreendedor inova não apenas pela identificação de formas de usar as invenções, mas também pela introdução de novos meios de produção, novos produtos e novas formas de organização e assim distingue as características como criatividade e capacidade de implementação prescrevendo como sendo princípios do empreendedor.

Existem características comuns aos empreendedores encontradas por diversos estudos e já registradas por vários autores como por exemplo: McClelland (1961) que descreve a personalidade de empreendedor como basicamente motivada pela necessidade de realização e forte impulso para construir. Já Collins e Moore (1970) estudaram uma amostra de empreendedores e concluíram que era constituída por pessoas firmes, pragmáticas e impulsionadas por necessidades de independência e realização. Bird (1992) percebe o empreendedor como dotado de *insights*, *brainstorms*, decepções, engenhosidade e desenvoltura, e que são espertos, oportunistas, criativos e pouco sentimentais. Como afirma Maximiano (2006), existem

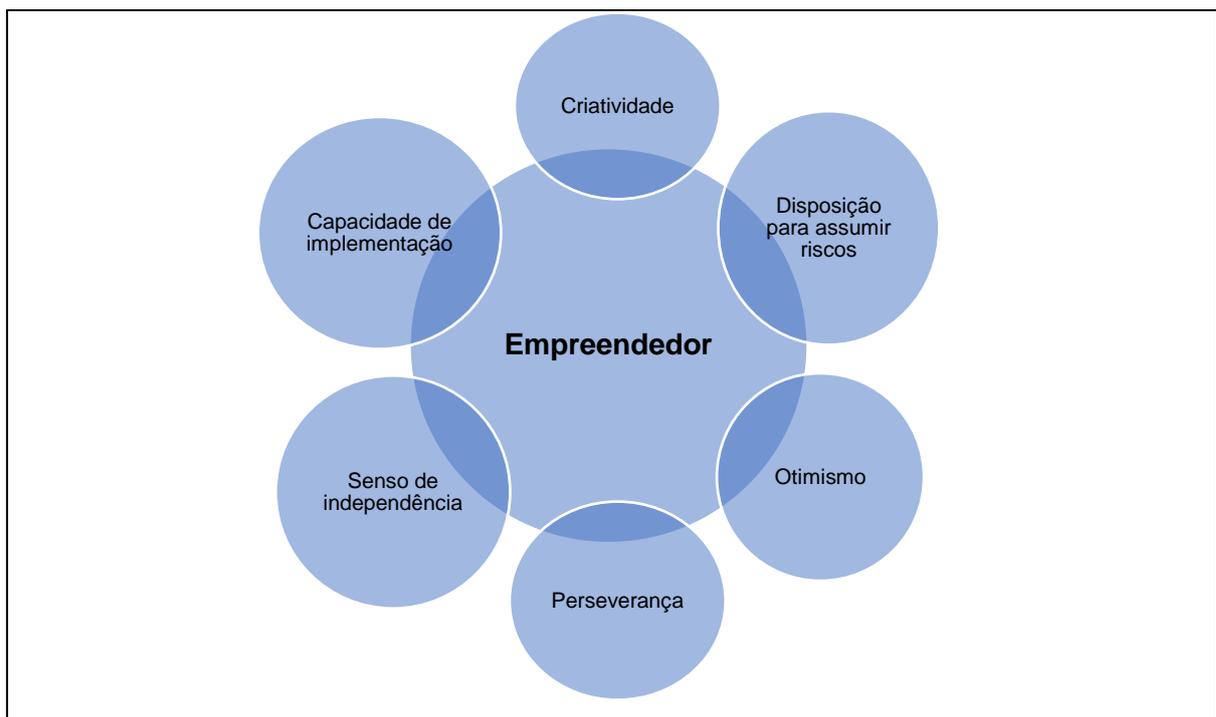
diversas maneiras de reconhecer um empreendedor, mas de uma forma geral, possuem um único objetivo: o mundo dos negócios.

A visão de Schumpeter (1947, p. 158) amplia as características ao dizer que o

[...] empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias.

O empreendedor na sua visão é a essência da inovação no mundo e por modificar a maneira de fazer negócio é denominada inovação disruptiva. Essas características se unem pelo fato de percebermos que a motivação de todo empreendedor passa pela necessidade de realização, disposição de assumir riscos e sua autoconfiança.

**Figura 1 - Principais traços do comportamento do empreendedor**



Fonte: Maximiano (2006), adaptado pelo autor (2020).

As características apresentadas na Figura 1 podem ser definidas como: disposição para assumir riscos, todo empreendedor tem intrínseco esse traço, pois iniciar um negócio é uma coisa incerta. Perseverança e otimismo, ao iniciar seu novo negócio o empreendedor é comprometido com seus propósitos e, portanto, não acredita em fracasso. Senso de independência, um empreendedor prefere acreditar

em suas capacidades ao depender de outros para realizar seus planos. Criatividade e capacidade de implementação, talvez seja esse o mais forte traço que o identifique como empreendedor (MAXIMIANO, 2006).

Para o autor, há inúmeras vantagens em possuir os traços de um empreendedor, entre o mais atrativo está o de possuir autonomia profissional, ser dono do seu negócio, ter controle sobre suas receitas financeiras, o que lhe proporciona liberdade para decidir o rumo de seu negócio. A satisfação de ser seu chefe é sem dúvida a sensação mais agradável possível de se experimentar, ter a liberdade de enfrentar uma situação difícil e testar as próprias competências. Para muitos empreendedores, o desafio é fonte de entusiasmo.

Enfrentar e superar as dificuldades financeiras ou estruturais traz experiência ao empreendedor que se apropria de práticas inovadoras, na superação das dificuldades quando necessário. O profissional melhor preparado para administrar seu consultório enfrentará com menor sacrifícios o concorrido mercado atual.

E por considerar que o conhecimento e atualização sejam instrumentos necessários ao empreendedor na atualidade e frente a um mercado competitivo, o próximo subcapítulo abordará esta temática.

### **3.2 Empreendedorismo como instrumento de atualização e conhecimento**

No passado, não era difícil ter muitos clientes particulares no consultório, as indicações e divulgações entre os pacientes já era suficiente, pois esses comentavam entre os seus amigos os serviços realizados pelo dentista. No entanto, com o surgimento de centenas de convênios odontológicos e o enorme número de profissionais formados a cada ano, a quantidade de clientes particulares diminuiu, tornando necessário que os profissionais recorressem a diferentes estratégias para se adaptarem a essa nova realidade do mercado.

Para o mercado da saúde, assim como em outras áreas, não faltam alternativas para enfrentar a competitividade do mercado de trabalho, como garantem os cirurgiões-dentistas que se dedicam ao estudo e divulgação das ferramentas de marketing na Odontologia (TELES, 2010; SEIXAS, 2010).

Gestão administrativa e empreendedorismo representam uma necessidade na formação do profissional da odontologia, que ao conhecê-la poderá certamente, fazer valer suas técnicas gerenciais e utilizá-la neste mercado. O Empreendedorismo

aborda diversas frentes de pensamentos, entre as mais marcantes está o desafio, a vontade de percorrer por caminhos desconhecidos e estimulantes. Autor como Julien (2010), acrescenta que os empreendedores são seres paradoxais, que buscam independência, esperando assim ter nas mãos o próprio destino frente à sociedade, mas precisam da vivência e da experiência no meio em que interagem, para, assim, terem ideias e serem criativos, recursos para o desenvolvimento de organizações.

Já na visão de Baron e Shane (2011) existem três formas de adquirir conhecimento, a primeira seria a observação, em segundo a reflexão e por último a experimentação, sendo que a primeira reúne, a segunda combina e a terceira verifica os resultados da combinação, concepção que propõe um entendimento para desenvolver a aprendizagem em geral.

No entanto Dornelas (2017) afirma como recente, a concepção de que, empreendedorismo possa ser desenvolvido ou ensinado. Salienta que anteriormente, pensava-se que as pessoas eram predestinadas ao sucesso ou ao fracasso, conforme os dons recebidos por ela ao nascer. Atualmente, sabe-se que o sucesso é resultado de fatores internos e externos de negócio. Nesta mesma linha seguem os autores Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) ao afirmarem que a aptidão do empreendedor pode ser moldada, ensinada e aprendida por pessoas predispostas a esse comportamento. O conhecimento e a experiência não são inatos ao ser humano. É a criatividade que faz a diferença no delineamento do perfil empreendedor, a serviço de uma observação incansável do mercado, associação de ideias e avaliações de possibilidades de sucesso e fracasso.

O momento atual pode ser identificado como a era do empreendedorismo, na qual empreendedores eliminam barreiras culturais e comerciais, reduzem distâncias, renovam e globalizam conceitos econômicos, criam novas relações de trabalho e emprego, quebram paradigmas e geram riquezas para a sociedade (DORNELAS, 2001, p, 21).

A partir do que afirmam os autores, sabe-se ser possível sim, adquirir os traços de um empreendedor bastando para tanto estar disposto a aprender, buscando por meio de dinâmicas inovadoras mudanças positivas capazes de mostrar um novo mundo a ser descoberto por sua mente.

Dessa forma é relevante demonstrar como nos últimos anos, a indústria de serviços de saúde vem sofrendo grandes mudanças. De um lado, o aumento na pressão da demanda e a luta pela universalização da saúde. De outro, o

desenvolvimento acelerado e a inovação na tecnologia, ocasionando um aumento nos custos desse setor. Desse modo cresce a demanda por melhorias em gestão de custos, acompanhado de um processo de regulamentação cada vez mais forte, pode-se observar um movimento expressivo pela profissionalização do setor, buscando melhores níveis de eficiência e eficácia organizacional (PENA; MALIK; VIANA, 2016).

Para tanto um dos objetivos da gestão é garantir que as decisões tomadas contribuam de maneira a melhorar o desempenho da empresa, por meio do planejamento, da execução e do controle das ações (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2003). No campo da gestão, as técnicas e as ferramentas disponíveis têm sido constantemente adotadas, objetivando a melhoria dos processos, a redução de custos, o aumento da produtividade e, a consequente melhoria da competitividade dentro do setor, tendo em vista que a gestão estratégica pode contribuir para um melhor posicionamento da organização, viabilizando, dessa maneira, os meios para atingir o desempenho desejado (PENA; MALIK; VIANA, 2016).

Para Falasco *et al.* (1990) a parte administrativa e o gerenciamento do consultório são fundamentais, já que cada vez mais há o aumento da competitividade e do número de profissionais no mercado de trabalho, além do crescente surgimento de novas tecnologias e dos altos custos das clínicas. Ferreira (1998) afirma que todo profissional que possui uma visão administrativa e realiza um planejamento eficaz e adequado no seu consultório não sente tanto a concorrência.

Da mesma forma Ribas, Siqueira e Binotto (2010) demonstram através de realização de estudo no qual entrevistaram 11 profissionais do município de Lages, Santa Catarina, com o objetivo de identificar como os profissionais do setor privado administravam seus consultórios. Como resultado, 4 ou 36% dos entrevistados declararam ter iniciado suas atividades profissionais em consultório próprio e 7 ou 64% buscam conhecimentos de gestão e estratégias competitivas por meio de revistas, *softwares* de gerenciamento de consultório e conversas com amigos e parentes. Os autores constataram que a falta de controle financeiro é um problema de todos os entrevistados e que, além disso, a maioria dos cirurgiões-dentistas trata a gestão do consultório e a Odontologia de forma separada. Todos os participantes da pesquisa concordaram em relação à importância do conhecimento de gestão para área da saúde e que seria muito interessante ter esse conhecimento desde a graduação.

Mialhe, Furuse e Gonçalo (2008); Serra *et al.* (2005); Oliveira e Oliveira Jr. (1999), Garcia e Cobra (2004) todos realizaram pesquisas a fim de buscar o percentual de profissionais egressos das faculdades de odontologia que dominavam as ferramentas de gestão e ou, sabiam calcular seus custos. Por fim, todos chegaram à mesma conclusão, as faculdades de odontologia não preparam os profissionais de odontologia para serem administradores de suas profissões, sendo assim, necessário buscar aprendizagem específica fora da faculdade de odontologia.

No entanto de acordo com Willis (2009) ensinar os princípios básicos de gestão de negócios e de que forma os aplicar à prática do consultório odontológico não é tarefa fácil, devido ao perfil dos estudantes, que possuem um forte conhecimento da teoria e práticas próprias da saúde bucal, mas, por outro lado faltam conhecimentos básicos sobre negócios. Andrade, Santana e Gnoatto (2013) reforçam que poucas são as faculdades de Odontologia que possuem qualquer exigência relacionada com negócios ou gestão administrativa. Além disso, a maioria dos estudantes não possui qualquer tipo de experiência, seja por meio de cursos sobre gestão ou experiências de trabalho.

Essa é a realidade existente, os estudantes de odontologia quando na faculdade, participam de diversas atividades voltadas a aprimorar seus conhecimentos científicos, técnicos e profissionais, participando de seminários, cursos de extensão, cursos de qualificação e inclusive participando de estágios voluntários em diversas atividades que são capazes de deixá-los confiantes quanto aos procedimentos odontológicos a utilizar em seus pacientes, porém não há uma formação de igual teor que o torne preparado para gerir um consultório ou clínica.

Neste contexto, Lange *et al.* (1999) já afirmavam que, há vários anos, o ensino de prática em gestão/administração para estudantes de Odontologia vem sofrendo mudanças significativas e que, no final dos anos de 1970, já apareciam artigos que incentivaram todas as escolas de Odontologia a desenvolver e expandir, no seu currículo, a prática de administração e de gestão.

Existem, atualmente, diversas ferramentas facilitadoras para o exercidos da administração como exemplo, o ciclo PDCA, que facilita para melhorias contínuas e de qualidade, o Canvas uma metodologia que possibilita descrever e pensar sobre o modelo de negócios de seus concorrentes ou qualquer outra empresa, análise SWOT que pode lhe permitir fazer um diagnóstico estratégico de sua empresa ou consultório, saber sobre o meio em que está implantada, todas análises com potencial capacidade

de aperfeiçoar a administração e preparar para tomadas de decisões mais assertivas, a fim de atingir os objetivos financeiros esperados por todo cirurgião dentista.

A gestão do consultório ou clínica poderá representar o sucesso ou fracasso para cada profissional, e aquele melhor preparado certamente estará à frente dos demais. Propor que todos busquem conhecimentos sobre como administrar seus recursos é mister frente a globalização de tecnologias inovadoras que oneram as atividades da saúde. Se todo profissional souber como controlar suas demandas financeiras, saberá então eliminar riscos ou amenizá-los, a fim de sobressair-se neste universo de concorrentes, disputando uma fatia desse mercado. Sabendo dessa demanda, poderiam as faculdades elaborar em seus currículos disciplinas voltadas a qualificação para gestão e empreendedorismo, a fim de preparar o estudante para o mercado de trabalho, atribuindo-lhe competências adequadas para enfrentar os desafios, oriundos da administração.

Como já abordado anteriormente por meio das bibliográficas com leituras de pesquisas, artigos e mesmo analisando a grade curricular das faculdades percebe-se nitidamente que essas não preparam os acadêmicos de Odontologia para serem gestores de empresas ou mesmo empreendedores. Os egressos encontram nas famílias ou muitas vezes nos colegas de profissão, instruções de como se organizar, porque esses profissionais a mais tempo no mercado já adquiriram certo grau de experiência que pode ajudar pois, aprenderam na prática o conhecimento em gestão empresarial, e assim tornam-se seus principais mentores para iniciá-los no universo empresarial.

Dada a necessidade de conhecimento e competências para a inserção do profissional de odontologia no mercado de trabalho, o próximo capítulo apresenta essas competências de duas maneiras, de acordo com a Diretriz Curricular Nacional - DCN e as competências para que o profissional de odontologia se estabeleça no mercado de trabalho.

### **3.30 mercado de trabalho e as competências do profissional de odontologia**

Este capítulo está dividido em dois tópicos, no primeiro apresentam-se as competências elencadas pela Diretriz Curricular Nacional que regulam e orientam a disciplina de odontologia, e que norteiam os interessados nessa profissão (BRASIL, 2002). No segundo, as competências para que o profissional de odontologia se

estabeleça no mercado de trabalho e como este se revela para os profissionais da odontologia. O mercado de trabalho para profissionais da odontologia está em constante modificação e a globalização apresenta técnicas inovadoras, necessitando os profissionais de constante atualização.

Nessa primeira etapa apresenta-se as competências vistas pelas Normas e Diretrizes. A Diretriz Curricular Nacional do ensino da odontologia foi regulamentada no Brasil em 1884 e em 1966 foi introduzida a regulamentação do exercício legal da odontologia, propiciando um rápido crescimento da profissão, caracterizado pela abertura de inúmeros cursos de graduação e pós-graduação, bem como sua evolução científica e tecnológica (CARVALHO, 2006b).

A Odontologia no Brasil, cujo ensino teve início oficialmente em 1884, pelo Decreto n.º 9311 do Governo Imperial, na Bahia e no Rio de Janeiro, nas Faculdades de Medicina (Carvalho, 1994; Santana et al., 2001: 233), foi desenvolvida a partir do modelo da escola norte-americana (VALENÇA, 1998, p. 13).

Odontologia veio se organizando enquanto prática, sua trajetória indicando maior proximidade com um 'ofício' do que com uma ciência, oriunda de um posto auxiliar da hierarquia dos cuidados médicos, executada pelos mais desqualificados de quantos executavam a medicina, com uma grande tradição de não-legalização de sua prática, o dentista floresce no século XIX como artesão, um técnico (FREITAS, 2001, p. 34, grifo do autor).

Apesar de as faculdades de odontologia já existirem, desde o ano de 1884, suas diretrizes somente tomaram forma a partir do ano de 2002 sendo estabelecidas no Brasil as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Odontologia, que visa buscar e estabelecer a formação de profissionais capazes de atuar na saúde individual e coletiva, trabalhando em equipe multiprofissional, com sensibilidade social e capacidade de tomar decisões, planejar e administrar serviços de saúde comunitários, a fim de aproximar o estudantes das atividades práticas e do SUS como um novo mercado de trabalho. Fato este que ampliou em muito as oportunidades de trabalho para os egressos de odontologia, projetando uma nova expectativa profissional.

O Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Educação Superior em sua resolução CNE/CES nº 3, de 19 de fevereiro de 2002 definiram no art. 4º os tópicos norteadores para a formação do cirurgião dentista e apresentam por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes

competências e habilidades gerais: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente (BRASIL, 2002).

Observa-se que esses seis itens elencados demonstram muitas compatibilidades com um gestor em saúde pois, atenção em saúde prescreve que o profissional deva analisar a melhor forma dentro dos princípios éticos, as soluções de problemas tanto individuais como os coletivos. A tomada de decisão engajando o profissional com o trabalho, permitindo que esse esteja fundamentado na capacidade de tomar decisões permitindo que analise de maneira mais adequada e com eficácia e custo-efetividade da força de trabalho, de medicamentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Para este fim, eles devem possuir competências e habilidades para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas.

Já a comunicação apropria-se da ideia do sigilo profissional, enquanto a liderança fortalece o trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar aptos a assumirem posições de liderança, sempre tendo em vista o bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva. A administração e o gerenciamento incentivam os profissionais a terem iniciativas próprias, a fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e da informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde.

E por último, mas não menos importante, a educação permanente determina aos profissionais serem capazes de aprender continuamente, tanto na sua formação, quanto na sua prática. Desta forma, os profissionais de saúde devem aprender a aprender e ter responsabilidade e compromisso com a sua educação e o treinamento.

As Diretrizes elaboradas para que o profissional de odontologia, esteja ele apropriado de determinadas competências e habilidades, não o promove a detentor dessas, porém pode iniciá-lo e promover seu acesso a esse propósito.

Para entender-se melhor as diretrizes e conhecermos as competências dos profissionais da odontologia, aborda-se o pensamento de Zarifian (2001), sobre o tema competência que diz respeito à aptidão, habilidade e capacidade de resolver problemas. A competência pressupõe a uma pessoa, uma ação que venha somar

valor diante de novas situações. A competência profissional remete à ideia de capacidades, conhecimentos ou habilidades. Logo, espera-se que o jeito como esse profissional enfrentará e resolverá essa situação é que realmente desvendará a competência deste indivíduo.

Gramigna (2007) afirma que competências devem ser compreendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais. Também diferencia profissionais de alto desempenho do profissional regular, a partir dos índices de desempenho compatível com sua função. Ele diferencia desempenho de aptidão, e que a competência somente mostrará valor quando agregar valor econômico a empresa.

É nessas ações que podemos percebê-la, mesmo tendo que correr risco de precisar inferir, dessas ações, as competências que permitam realizá-las com sucesso. Em outras palavras a competência só se manifesta em atividades práticas é dessas atividades que poderá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas (ZARIFIAN, 2001, p. 67).

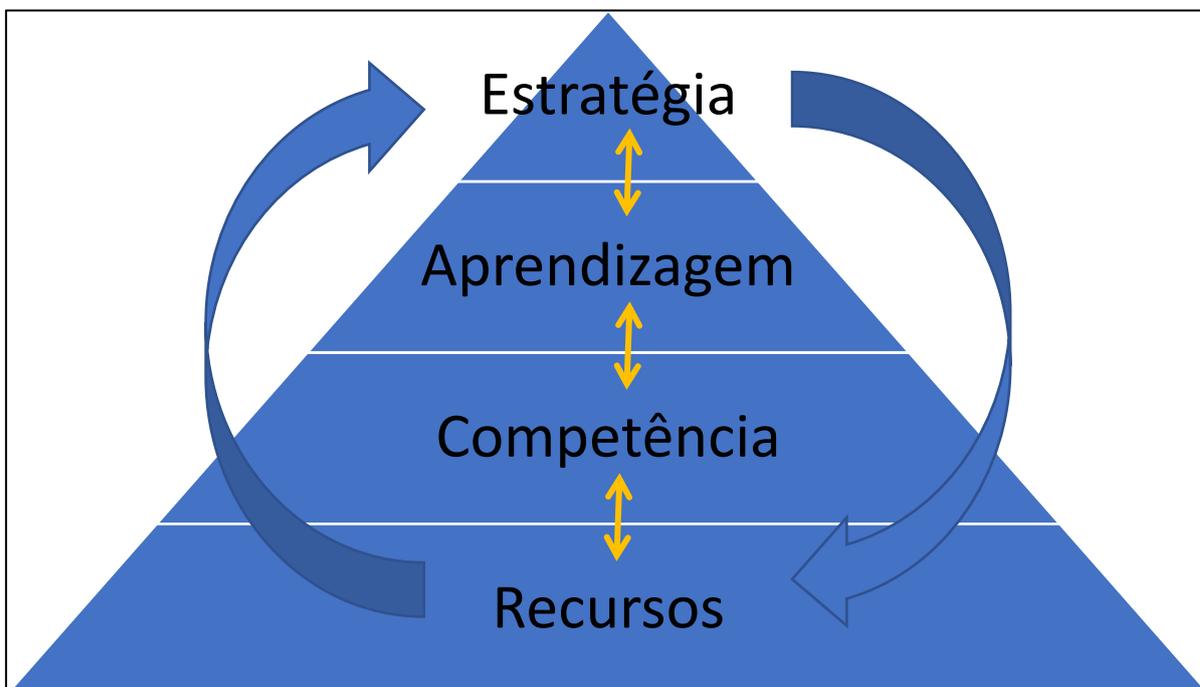
ainda afirma Zarifian (2001) que uma pessoa não pode ser induzida a ter competências e nem se pode torná-la competente, o que se deve fazer é criar condições para que ela desenvolva essa habilidade. E, a motivação é um dos principais meios capazes de produzir esse efeito, mas a competência é fruto individual e, portanto, necessário para enfrentar desafios.

Um exemplo simples do que Zarifian (2001) se propõe a elucidar diz respeito a uma pessoa que frente a uma situação de risco, decide por assumir sua posição e enfrentar da melhor maneira possível e, sair daquela situação onde se encontra. Assim, esse indivíduo estará definitivamente desenvolvendo suas competências, porém se tentar fugir de suas responsabilidades e passá-las para outros, não terá possibilidade de tornar-se mais competente.

Prahalad e Hamel (1990) analisaram as competências como uma proposta organizacional, conferindo as competências essenciais como vital para a sobrevivência da empresa e são importantes fontes de sua estratégia de mercado. De maneira que os concorrentes dificilmente consigam imita-los. Para os autores (1990) competitividade organizacional diz respeito às competências interligadas da organização e suas estratégias competitivas. Sendo considerada como um círculo retroalimentado em seus pilares. Para desenvolver competência essencial a longo

prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

**Figura 2 - Ciclo de aprendizagem e mudanças de uma empresa**



Fonte: Fleury e Fleury (2000), adaptado pelo autor (2020).

Esse ciclo demonstra o mecanismo que uma empresa precisa aplicar para manter sua competitividade no mercado e para tanto manter seus funcionários numa constante aprendizagem para tornar-se mais competente em cada uma das áreas da organização.

Desde os anos 1990 o assunto que vem sendo investigado por Prahalad e Hamel (1990), tem despertado nas academias um interesse constante no que diz respeito às competências essenciais, ou seja, os conceitos de “competências baseados em recursos”. A proposta de Penrose (1959) é que uma organização pode ser compreendida como um conjunto de recursos empregados para gerar riquezas. O conceito de competência organizacional advém dessa teoria e está relacionado ao conjunto de recursos coordenados que influenciam no desempenho da empresa.

Para Zarifian (1996) a competência implica em uma prática social e pessoal do profissional de tomar certas atitudes frente aos compromissos laborais. Seria uma competência, o mesmo que um entendimento prático de determinada situação frente aos conhecimentos técnicos adquiridos. Por isso, o profissional de odontologia precisa ter o conhecimento e o entendimento necessários, para assim estar mais seguro frente ao mercado de trabalho e conseguir o devido sucesso profissional e pessoal. O

profissional da odontologia deverá observar os caminhos da competência ora individual, ora organizacional, analisar as visões advindas dessa teoria e, então, saberá desenvolver suas aptidões para resolver os problemas apresentados como desafios a serem superados.

O conhecimento sobre gestão administrativa lhe fará adquirir novas competências, demonstrada na Figura 2, onde o ciclo da competência registra os caminhos necessários para tal aprendizagem.

De posse do conhecimento das competências elencadas na Diretriz Curricular Nacional para o curso de odontologia, apresentadas anteriormente, abordar-se-á no próximo capítulo as competências que o profissional de odontologia precisa para que se estabeleça no mercado de trabalho.

### **3.4 Competências para o profissional de odontologia no mercado de trabalho**

Fleury e Fleury (2001) conceituam competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam ao indivíduo alto desempenho podendo ser fundamentado através da inteligência e da personalidade de cada ser humano, sendo capaz de proporcionar valor social para o indivíduo e econômico para organização.

Conheceu-se, no passado, a escola da administração científica de Fayol, Taylor e Ford que revolucionaram o jeito de pensar e organizar o trabalho. Tendo o pensamento Taylorista, como aquele que consistia num sistema de organização industrial desenvolvida e teve por objetivo otimizar as tarefas desempenhadas nas empresas, através da organização e divisão de funções dos trabalhadores, que ficou conhecida como a “divisão do trabalho” (MAXIMIANO, 2006).

Conforme o Maximiano (2006) a visão fordista, de Henri Ford, que foi um dos importantes teóricos da administração, criador da linha de produção de baixo custo e das cinco responsabilidades do administrador nas empresas que são planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todos os problemas e consequências que a organização possa vir a enfrentar, foi idealizador das especialidades de cada tarefa.

Atualmente, apesar de se afirmar que a administração evolui a cada ano, não nos distanciamos das filosofias desses pensadores, principalmente das ideias de Fayol em relação às responsabilidades do administrador, quando sugere a padronização e organização na forma de gerenciar. Responsabilidades essas,

também necessárias ao Cirurgião Dentista para que possa se estabelecer e manter-se no mercado, no que tange a controle de insumos, despesas e principalmente planejamento considerando desde os procedimentos com seus protocolos, ao controle das receitas financeiras e seus devidos relatórios (MAXIMIANO, 2006).

O Cirurgião Dentista deverá estar consciente das tarefas de planejar, organizar e coordenar, funções que jamais devem ser esquecidas ou negligenciadas. Assim como a linha de produção de Ford idealizada na organização empresarial, foi capaz de gerar economia e maior aproveitamento do material de consumo, ainda na atualidade, seu uso com boas práticas gerenciais através dos protocolos, relatórios e indicadores são fontes essenciais para a boa prática administrativa.

A partir das teorias mencionadas de Ford, Taylor e Fayol, percebe-se que as competências de um Cirurgião Dentista não deixam de estar de alguma forma associadas às teorias da administração. Ford lançou a teoria da produção em massa, com o propósito de reduzir os custos de produção de seus serviços, a partir deste modelo, atualmente percebemos no profissional de saúde o dever de fazer a respectiva economia ao atender pacientes oriundos de operadoras de saúde ou de outros convênios.

Se faz necessário que uma das competências fomentadas nesse profissional da saúde esteja relacionada de alguma maneira aos itens de responsabilidades elencadas por Fayol, sejam elas planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, somente assim, poderá adequar sua receita financeira a suas despesas.

Da mesma maneira a teoria Taylorista que aborda a racionalização da produção com estudo do tempo e movimentos de cada operário devendo escolhê-los por suas aptidões de executar tais tarefas. Desta forma, o egresso da faculdade de odontologia precisa pensar sua competência em realizar determinado procedimento, ou seja, dividir as tarefas de acordo com sua aptidão. Se seu interesse é cirurgia, periodontia, ortodontia, escolha aquela com a qual se identifica e tenha as competências necessárias. Não deve desperdiçar sua energia com aquela especialidade a qual tenha dificuldade em executar, aproximando-se do pensamento de Taylor buscando a praticidade e lógica de produção, praticando a minimização do uso de insumos, adequando ao procedimento a ser realizado.

Sua competência deve ser de quem tem a visão da sustentabilidade, da racionalização, tanto no uso de insumos odontológicos ao desperdício de materiais,

desde a hora trabalho, racionalizar torna eficiente o seu serviço e o faz adequado aos valores de mercado.

Para Zimbres (2006), o Cirurgião Dentista deve possuir competência que seja capaz de aprimorar sua visão para a planejamento estratégico do consultório ou clínica, a fim de garantir sua permanência no mercado, sem abstrair-se das competências profissionais adquiridas na faculdade.

Se o Cirurgião Dentista, não souber planejar, controlar e ser responsável, difícil será manter-se no mercado frente aos concorrentes, que já se encontram com vantagens sobre sua posição, portanto, conhecer e aperfeiçoar as competências durante o período de faculdade é fundamental para o Cirurgião Dentista ser promissor no mercado de trabalho. No currículo acadêmico deveria ter disciplinas que pudessem motivá-lo a desenvolver suas competências e que permitissem a construção de um perfil empreendedor (ROSSI; MARCHINI, 2007).

Na visão de Seixas (2001) as transformações surgem a cada ano na carreira de Cirurgião Dentista e no momento atual o mercado exige um profissional que apresente competências para a inovação, a sustentabilidade e a criatividade para tornar viável sua permanência neste cenário concorrido. Portanto é importante que a competência de destaque para o egresso das faculdades de odontologia tanto para autônomo ou empregado, seja uma competência que preserve os valores éticos, contudo, demonstre conhecimento quanto ao planejar e administrar o seu consultório.

O mercado de trabalho do Cirurgião Dentista nos primórdios era uma profissão constituída de uma prática individualizada com o relacionamento apenas entre profissional e paciente (PRICE, 2009). Transformou-se numa profissão que executa um conjunto de tarefas e serviços profissionais dos mais diversos níveis de formação, funções e competências totalmente distintas, gerando uma atividade multiprofissional, ou seja, um trabalho de e em equipe (PARANHOS *et al.*, 2009).

A Lei de Diretrizes e Bases da educação expõe sua preocupação com a readequação curricular, conforme mencionado no Quadro 4 (p. 28), que se refere a liderança dimensionando que essa envolve o compromisso, a responsabilidade, a empatia, a habilidade para tomada de decisões, a comunicação e o gerenciamento de maneira efetiva (CARVALHO, 2006a).

Conforme Kotler (2000), atualmente, o mercado é impulsionado pelas mídias sociais que utiliza de marketing digital, baseia-se no comportamento dos consumidores alcançando espaços jamais imaginados. As competências, para cada

profissionais estão vinculadas a experiência profissional adquirida ao longo de sua formação, o que de certa maneira corrobora com o pensamento de Drucker (1998), porém as mudanças e as novas tecnologias advindas dos tempos modernos têm sido temas discutidos quando se trata da administração.

Segundo Safanelli e Moreira (2011) as Instituições de Ensino Superior - IES já percebem a necessidade de mudanças na apresentação das disciplinas, principalmente nas aulas expositivas, esse modelo já não atende à demanda de estudantes formados que surge a todo instante, um dos motivos é a evolução tecnológica e o surgimento de novas profissões. Tal fato tem influenciado e motivado uma reformulação nos processos de ensino-aprendizagem buscando as necessidades dos estudantes e do próprio mercado. Essa mudança de paradigma se torna ainda mais importante para cursos altamente teóricos, como os cursos da área das Ciências Sociais Aplicadas.

A busca por novos métodos de aulas, que aproximem o aluno da realidade de mercado, com visitas técnicas, com palestras que passam experiências de outros profissionais, aulas sobre empreendedorismo que motivam e elucidam o estudante e o façam perceber a lógica da competência que deve ser aprendida em cada procedimento a ser realizado, tornam-se mais eficientes para o egresso de odontologia.

Transformar o Cirurgião Dentista em administrador não é tarefa fácil, porém necessária para sobrevivência num mercado que absorve novas tecnologias frequentemente, onde a cada ano surgem novas práticas de procedimentos, junto com novas abordagens. Desta forma, faz-se necessário que o egresso esteja preparado tanto na especificidade da profissão como na competência da gestão empresarial. Fazer o Cirurgião Dentista perceber que sua atividade é parte de um conjunto de serviços interligados, complexos e multiprofissional que contribuem para o bem-estar da sociedade e de todos os envolvidos nessa cadeia lhe permitirá o reconhecimento e valorização de sua profissão.

Desse modo, o próximo capítulo abordará a importância das cadeias produtivas vinculadas a profissão de Cirurgião Dentista, demonstrando o envolvimento de diversos participantes, de diferentes setores, na geração de emprego oportunizada por essa profissão.

### 3.5 O dentista e a cadeia produtiva no mercado odontológico

O egresso da faculdade de odontologia desconhece a quantidade de atores envolvidos com sua profissão, e talvez por procurar apenas uma colocação pessoal de maneira a suprir suas necessidades econômicas, não percebe as inúmeras atividades e pessoas que contribuem para o seu desempenho profissional e de mercado. Todavia esse egresso provavelmente desconhece, que um Cirurgião Dentista, ao atender um único cliente faz circular a economia de maneira a promover um microdesenvolvimento local.

Sua contribuição para a formação de uma cadeia produtiva entre diversas outras atividades profissionais, poderá gerar um efeito multiplicador que envolve e desenvolve a economia local. A circulação desses recursos monetários em um determinado território contribuirá para fazer a economia enriquecer, movimentando-a com geração de empregos, que envolve desde a logística de transportes até a produção de conhecimento nas faculdades e escolas. Perceber que a cadeia produtiva de um profissional Cirurgião Dentista não se limita a seu consultório é entender que o mercado circulante favorece a economia. Os recursos estratégicos se constituem em um facilitador no cumprimento das exigências de mercado, estimulando a competitividade dos concorrentes globais (SALAZAR, 2012).

Para entender o funcionamento de uma cadeia produtiva deve-se partir de seus conceitos. As cadeias produtivas podem ser compreendidas como sendo um conjunto de etapas consecutivas através das quais passam e são transferidos os diversos insumos que vão sendo transformados em produtos finais para o consumo (BATALHA, 2008).

Na visão de Begnis (2007), o conceito de cadeias produtivas se aproxima muito da ideia de alianças estratégicas e de redes verticais, como exemplo tem-se as cooperativas, visto que estes arranjos compartilham com a abordagem de cadeias, as noções de interdependência e de complementaridade. Observa-se então a presença de multiprofissionais que trabalham na odontologia e na saúde em geral, com múltiplas equipes, para realizar o melhor atendimento.

Uma outra opção para o conceito da cadeia produtiva odontológica poderia ser comparada ao conceito de *cluster* elencada por Porter (2000) em a “teoria dos aglomerados, que tem como sinônimos cadeias, agrupamentos ou *clusters*. Ele menciona que a competitividade de cada fase da cadeia e, principalmente, do produto

final, depende do conjunto dos seus elos e, portanto, da capacidade e eficiência produtiva de cada um deles. Destaca ainda que, a eficiência produtiva da cadeia depende de um conjunto de fatores e condições externas à mesma, como a oferta de infraestrutura adequada, regulação da produção e comercialização, disponibilidade de tecnologia e de mão-de-obra qualificada, e ainda do sistema financeiro. Compreende, portanto, os setores de fornecimento de serviços e insumos, máquinas e equipamentos, bem como os setores de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização atacado e varejo, serviços de apoio assistência técnica e crédito.

Conforme dados coletados pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, órgão responsável pela regulamentação dos planos de saúde, que mostram a evolução dos principais indicadores de crescimento da categoria, a exemplo os convênios odontológicos, que se mostram em franca expansão, conforme demonstram as últimas atualizações do setor, com crescimento deste segmento frente aos anos anteriores. No ano de 2009 eram 13.253.744 usuários de planos de saúde odontológicos e em 2019 ultrapassa os 25.355.139 milhões de usuários (ANS, 2020). Conforme Quadro 5, abaixo, pode-se observar seu desenvolvimento.

Esses dados, representam o crescimento do setor odontológico e sua evolução na ampliação dos clientes, percebe-se que a quantidade de clientes aumenta a cada ano e possivelmente manterá a cadeia produtiva do Cirurgião Dentista em crescimento anual.

#### **Quadro 5 - Número de beneficiários em plano exclusivamente odontológico**

<b>ANO</b>	<b>BENEFICIÁRIOS DE PLANOS ODONTOLÓGICOS</b>
Dez./2009	13.253.744
Dez. /2010	14.514.074
Dez. /2011	16.669.935
Dez. /2012	18.538.837
Dez. /2013	19.561.930
Dez. /2014	20.081.836
Dez. /2015	20.847.384
Dez. /2016	21.199.002
Dez. /2017	22.376.255
Dez. /2018	24.229.207
Dez. /2019	25.831.682

Fonte: ANS (2020), elaborado pelo autor (2020).

Essa base de clientes com suas demandas precisará de muitos atendimentos, abrangerá diversas outras especialidades para a realização dos mais variados procedimentos. A cadeia de produção envolverá os mais diferentes profissionais do setor, desde aqueles diretos como auxiliar de consultório e recepcionista que estão envolvidos no atendimento, quanto aos indiretos que representam os diversos outros setores, como os de serviços, indústria e comércio.

Um fator responsável pelo crescimento dos serviços odontológicos é que os cirurgiões dentistas passaram a absorver grande demanda de procedimentos estéticos oriundos de outras classes profissionais. Atividades antes desconhecidas ao profissional Cirurgião Dentista que passaram a fazer parte de seu rol de procedimentos, como, harmonização orofacial, preenchimentos faciais com toxina botulínica ou com ácido hialurônico, autorizados a partir da Resolução CFO nº 176/2016, promovendo além do aumento, também a diversidade da cadeia produtiva antes existente (CFO, 2016).

Essa cadeia envolve ainda, protéticos, auxiliar de próteses dentárias, laboratórios anato-patológicos, clínicas de radiologias, laboratórios de próteses dentárias, indústrias de próteses e órteses, além de outros prestadores de serviços como motoboys, escritórios de contabilidade, auditores contábeis e empresas de segurança. Pode-se perceber que esses serviços muitas vezes imperceptíveis aos olhos comuns movimentam a economia promovendo o desenvolvimento do comércio local.

De maneira a facilitar a compreensão da abrangência da cadeia produtiva dos serviços odontológicos, elaborou-se na Figura 3, que apresenta os agentes envolvidos com esse trabalho, a fim de visualizar o alcance da geração de empregos. A atividade de manutenção a saúde bucal envolve empresas, serviços e comércio, importação e exportação, maquinários e insumos.

**Figura 3 - Cadeia produtiva do Cirurgião Dentista**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Percebe-se o quão importante é a demanda do profissional da odontologia, que promove, além do crescimento intelectual e profissional, a geração de emprego e renda no mercado local. Favorece a regionalização pois permite, além dos empregos diretos e indiretos a aquisição de insumos de empresas locais, situadas no entrono de suas atividades.

De acordo com o CRORS (2019), para os 5.030 cirurgiões dentista na cidade de Porto Alegre existem envolvidos 622 clínicas odontológicas, 452 técnicos em prótese dentária, 45 laboratórios de próteses, 373 técnicos em saúde bucal, 1.219 auxiliares de saúde bucal, 18 auxiliares de próteses dentárias e por fim 46 revendedoras de produtos odontológicos o que soma 7.763 agentes envolvidos direta e indiretamente com o Cirurgião Dentista.

Observa-se desta maneira o desenvolvimento de um determinado nicho profissional ou uma rede horizontal de prestadores e empregados envolvidos com o mesmo propósito.

**Tabela 1 - Relação profissionais/Cirurgião Dentista na cidade de Porto Alegre/RS**

PROFISSÃO	QUANTIDADE	RELAÇÃO
Auxiliar Saúde Bucal	1.219	4/1
EPAO <sup>2</sup> -Clínica Odontológica	622	8/1
Técnico em Próteses	452	11/1
Técnico Saúde Bucal	373	13/1
Dentárias-lojas	46	109/1
Laboratório Próteses	45	111/1
Auxiliar de Prótese	18	279/1

Fonte: CRORS (2019).

Atualmente segundo CRO-RS existem 5.030 Cirurgiões Dentistas em Porto Alegre (CRORS, 2019). É percebido uma cadeia geradora de emprego e renda para profissionais, capacitados e especializados. Seus *stakeholders*<sup>3</sup> são numerosos o que fomenta a criação de empregos, promove o desenvolvimento do mercado local, estimula a economia regional.

A relação de empregos por dentista apresenta-se com a seguinte ordem de importância: para cada uma Auxiliar de Saúde Bucal (4:1) quatro Cirurgiões Dentistas, a geração de emprego é direta. Esta profissional deve ser capacitada e especializada para tal função, necessita curso em escola preparatória, reconhecida pelo MEC. Em seguida as clínicas odontológicas, para cada clínica odontológica existem 08 Cirurgiões Dentistas. Para cada 11 Cirurgiões Dentistas tem-se apenas 01 Técnico em Prótese dentária, profissional com emprego indireto, no entanto capacitado e especializado para tal função, necessita curso em escola preparatória, reconhecida pelo MEC. A cada 13 Cirurgiões Dentistas está disponível 01 Técnicos em Saúde Bucal, outro profissional com emprego direto e com necessidade de capacitação profissional em escola reconhecida pelo MEC. As empresas responsáveis pela comercialização dos materiais odontológicos são em 01 para cada 109 Cirurgiões Dentistas. Quanto aos Laboratórios de Próteses Dentárias, está à disposição apenas um laboratório para atender a 111 Cirurgiões Dentistas, que são serviços

<sup>2</sup> Entidades Prestadoras de Assistência Odontológica

<sup>3</sup> Os *stakeholders* são os públicos de interesse de uma organização, partes interessadas e envolvidas voluntária ou involuntariamente com a mesma, onde há um objetivo específico de relacionamento, trazendo benefícios para ambas as partes.

responsáveis pela confecção e manutenção das próteses dentárias. E, por fim tem-se apenas 01 Auxiliar de Próteses para atender a 279 Cirurgiões Dentistas, profissional com emprego indireto, capacitado por escola reconhecida pelo MEC.

Portanto, o paciente atendido é a fonte geradora dessa grandeza e o responsável pelo fomento do mercado local. Para a manutenção dessa cadeia exige-se sempre atualizações tecnológicas e de mão de obra cada vez mais especializada e atualizada.

A economia de uma determinada região se fortalece na formação e geração de *stakeholders* quando agrupados em torno de um ideal. Assim gerou-se a concepção dos *clusters* que são empresas dos mais variados segmentos, porém da mesma cadeia produtiva.

Segundo Amorim (2000) os *cluster* de pequenas empresas têm se mostrado como forte aliado do desenvolvimento regional, e sua produção é ágil e podendo ser tão competitivas quanto as grandes empresas, e se desenvolvem em harmonia, são geradores de maior produtividade entre as empresas participantes, elas favorecem a inovação.

Essa é uma tendência, fortalecedora das cadeias produtivas, geradora de renda e mantenedora de empregos especializados, com maior valor agregado. A saúde ganha com isso maior relevância no mercado local, sendo fortalecido não somente pela tecnologia avançada como pela geração de empregos.

Ao finalizar esse capítulo, sobre cadeias produtivas e *cluster* em saúde pretendeu-se, demonstrar como a profissão de Cirurgião Dentista é importante para a sociedade e o quanto é necessário incluir nas Grades curriculares das faculdades de odontologia disciplinas sobre gestão e empreendedorismo, a fim de preparar os Cirurgiões Dentistas para a realidade de um mercado de trabalho competitivo.

Ainda ao longo dos capítulos do referencial teórico apresentou-se o histórico do curso de odontologia no Brasil, desde sua criação pelo decreto n. 1.764 do ano de 1856 (BRASIL, 1856) passando pela Diretriz Curricular Nacional em 2002 (BRASIL, 2002) referenciando as competências exigidas, como também, as atuais grades curriculares das IES pesquisadas e as disciplinas apresentadas aos estudantes.

Abordou-se o tema empreendedorismo voltado a profissão de odontologia, elencou-se as características do empreendedor para, em seguida, apresentar o mercado de trabalho e sua cadeia produtiva, com o objetivo de vincular a atividade empreendedora formadora de uma cadeia produtiva que fomenta um mercado

regional, geradora de renda e emprego com sua importância para a sociedade e para o desenvolvimento do mercado regional.

Mostrou-se a evolução do mercado de saúde odontológico, seu crescimento em números de clientes, índice apresentado pelo aumento dos convênios odontológicos oriundos das operadoras de planos de saúde, exclusivamente odontológicos. Considerou-se o aumento de demanda pelo número de usuários, bem como a procura por novos procedimentos estéticos, que geram novos mercados. Também foi demonstrado em quadro o quantitativo de empregos diretos e indiretos gerados pela profissão de Cirurgião Dentista na cidade de Porto Alegre RS.

Finalizada essa discussão, na próxima sessão apresentam-se os procedimentos metodológicos aplicados para esta dissertação. O caminho percorrido para a realização da pesquisa mantendo o vínculo de coerência com o exposto ao longo do referencial aqui produzido, também se explica a definição das amostras e os instrumentos para a coleta dos dados, além do cenário de estudo.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão expostos os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo, tipo de pesquisa, amostra da população escolhida e os instrumentos de coleta de dados. Essa pesquisa segue a abordagem qualitativa (GIL, 2008), assim definida por permitir ao pesquisador não se preocupar em quantificar matematicamente um fenômeno social, mas sim, aprofundar a compreensão da realidade de determinado grupo social, ou organização. O uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação relacionada ao fenômeno em estudo e das suas relações.

Quanto aos objetivos a pesquisa enquadra-se como descritiva (GIL, 2008), pois buscou-se as respostas para os objetivos dessa dissertação através da aplicação de questionários elaborados aos estudantes e Cirurgiões Dentistas.

O cenário de estudo foram duas instituições de ensino superior IES dos cursos de odontologia situadas no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Atualmente no Brasil existem 548 IES com cursos de odontologia, e 04 IES no município de Porto Alegre (MEC, 2020). Escolheu-se as duas IES de referência no município por terem maior tempo de fundação.

A faculdade (A) foi fundada em 1931 e seu o curso de odontologia está com 66 anos, oferece 75 vagas/ano e sua duração é de 10 semestres com aulas nos turnos manhã/tarde/noite. A faculdade (B) fundada em 1895 teve seu curso de odontologia iniciado em 1898. Oferece 82 vagas/ano e sua duração é de 10 semestres com aulas nos turnos manhã e noite.

A utilização do questionário é decorrente das possibilidades que o mesmo proporciona, para obter informações que não se conseguiria por meio de artigos e livros, evitando e diminuindo o risco de distorções, garantindo assim maior precisão nas respostas, e o elevado número de informações que é possível levantar (YIN, 2001). Como nestas faculdades ingressam a cada ano 75 e 82 estudantes, a população será de 157 estudantes de odontologia.

A coleta de dados com a amostra dos estudantes da faculdade (B), foi por meio de visitas as salas de aulas em diferentes dias e turnos da semana ao longo dos meses de outubro e novembro de 2019. Quanto a faculdade (A) obteve-se acesso aos estudantes, no mesmo período de outubro e novembro de 2019, por meio de um aluno administrador de grupo de *WhatsApp* que recebeu o link do questionário e repassou a todos colegas de classe.

Como critério para inclusão estabeleceu-se que os estudantes participantes seriam aqueles que estivessem presentes em sala de aula no período avaliado. E, quanto aos Cirurgiões Dentistas, utilizou-se amostragem por conveniência que amparado por Gil (2008), diz ser aquela que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, e admitindo que esses possam representar a amostragem. Conforme o Conselho Regional de Odontologia do RS - CRORS (2019) o município de Porto Alegre conta com 5.030 profissionais registrados.

O procedimento utilizado como técnica de coleta de dados foram dois questionários, sendo um para os acadêmicos, (Apêndice A, p. 108) e outro para os Cirurgião Dentista (Apêndice B, p. 112) com perguntas fechadas de múltipla escolha inseridas na plataforma do Google Docs, e link enviado pelo aplicativo de *WhatsApp* de maneira individual, a cada participante da pesquisa. Essa técnica serviu para que não houvesse interferência do pesquisador nas respostas dos pesquisados.

Sobre a análise e interpretação qualitativa dos dados apoiou-se nas premissas de Gil (2008), por ser uma parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa direta com o público envolvido e analisa o comportamento que se deseja de acordo com objetivos da pesquisa. A apresentação dos dados e a evidência das conclusões e a interpretação consiste na relação entre os dados e a teoria. Para melhor entender os procedimentos que foram utilizados, apresenta-se uma tabela, que possibilite a visualização dos objetivos específicos do estudo e os procedimentos necessários para atingi-los.

#### **Quadro 6 - Objetivos específicos, com sua respectiva metodologia**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>
1º Determinar o perfil do estudante e do Cirurgião Dentista	Aplicação de Questionário dirigido aos estudantes e Cirurgiões Dentistas. Aplicado em outubro a novembro 2019
2º Elencar as competências necessárias ao Cirurgião Dentista no mercado de trabalho	Aplicação de Questionário Confrontar com referencial Bibliográfico
3º Sugerir ações para intensificar a participação do profissional com a sociedade.	Teoria e proposta para análise das IES e Conselho profissional baseada na percepção do pesquisador Confrontar com referencial Bibliográfico

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No Quadro 6 visualiza-se com maior nitidez os esforços empreendidos na construção desse estudo, onde buscou-se estabelecer uma relação dos objetivos com a metodologia aplicada, a fim de encontrar o termo que apresentasse maior enquadramento com os resultados pretendidos. Propõe-se ainda, ao final dessa

dissertação apresentar sugestões que possam intensificar a participação do Cirurgião Dentista na sociedade.

Com a finalidade de iniciar as premissas deste estudo apresentam-se no próximo capítulo as análises, as demonstrações gráficas e os resultados encontrados nas respostas das amostras questionadas. Sobre a importância do conhecimento em gestão para o acadêmico e o egresso do curso de odontologia, ainda as sugestões para melhoramento desse objetivo.

## 5 A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO PARA O ACADÊMICO E O EGRESSO DO CURSO DE ODONTOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada com estudantes e egressos de duas faculdades de odontologia no município de Porto Alegre/RS, contando com a participação de 105 respondentes entre egressos (54) e estudantes (51) regularmente matriculados no curso de graduação em Odontologia das faculdades. Suas participações foram de caráter voluntário e sem interferência de terceiros, mantendo aos participantes da pesquisa assegurado a liberdade de participação, de desistência, de sigilo e de acesso a todas as informações pessoais produzidas durante a coleta de dados e aos resultados da pesquisa.

A proposta da pesquisa foi mostrar o perfil dos pesquisados, indicando-se de maneira numérica e clara o gênero, a idade e a origem de sua formação, se faculdade pública ou privada. As questões mais técnicas e específicas sobre gestão empresarial guiaram no sentido de responder aos objetivos desta dissertação.

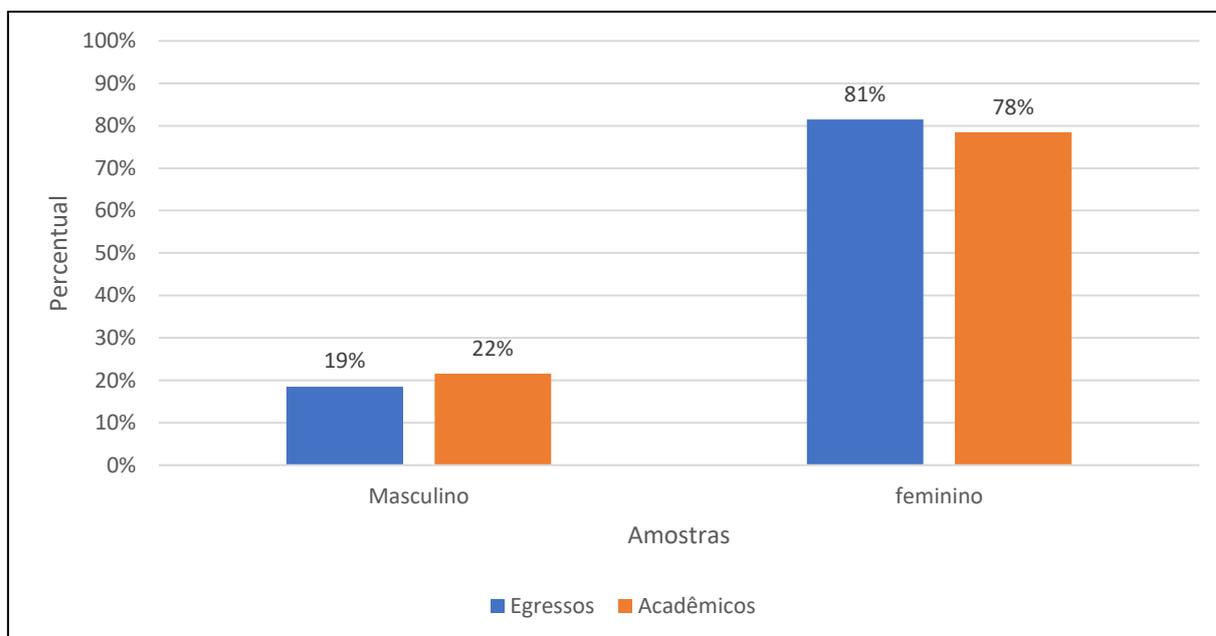
Esse estudo ocorreu de maneira ética e isenta, com propósito de encontrar nas respostas elaboradas, as questões demandadas que pudessem transformar todo o esforço em auxílio para futuros estudos acadêmicos, procurando por meio dessa dissertação, colaborar e encontrar possíveis demandas e tendências voltadas ao mercado de trabalho do profissional de odontologia com perfil empreendedor.

### 5.1 Perfil do egresso e do estudante

Esta é a representação do primeiro objetivo específico desta dissertação e trata-se da relação quanto ao gênero dos respondentes desta pesquisa. Foram coletadas informações de 105 participantes sendo 51 acadêmicos e 54 egressos, conforme Gráfico 1. No total de respondentes nos dois grupos, o resultado se mostrou semelhante em números com uma diferença de 3% em relação aos egressos. Ficou evidente que o gênero predominante no perfil dos odontólogos, seja acadêmico ou egresso, é do gênero feminino, sendo 78% ou 44 e 81% ou 40 respectivamente. Resultado semelhante aos índices encontrados na pesquisa de Marques *et al.* (2015) que encontrou em sua pesquisa 65,7% do gênero feminino. Buscou-se encontrar aproximação com os dados da população do município de Porto Alegre afim de verificar semelhanças com os índices populacionais e de acordo com os dados do

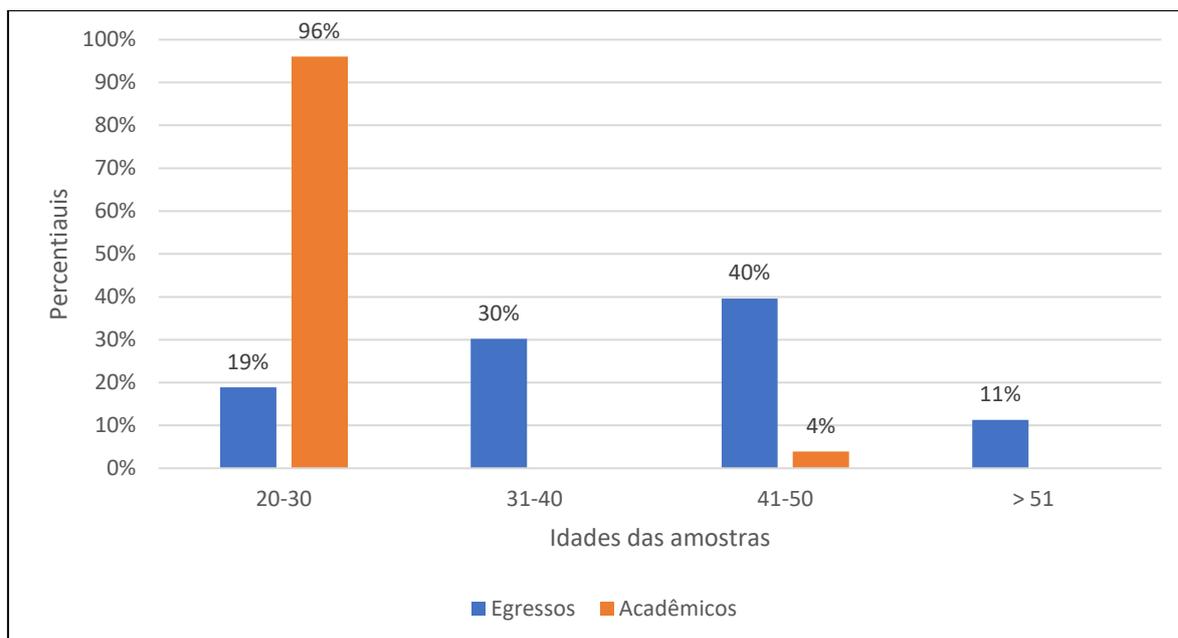
Censo de 2010 (IBGE, 2019) com indicativos de 53,61% ou 755.564 mulheres para 46,39% ou 653.787 homens. Demonstra-se que o gênero feminino predomina também na cidade de Porto Alegre em relação ao masculino.

**Gráfico 1 - Quanto ao gênero**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

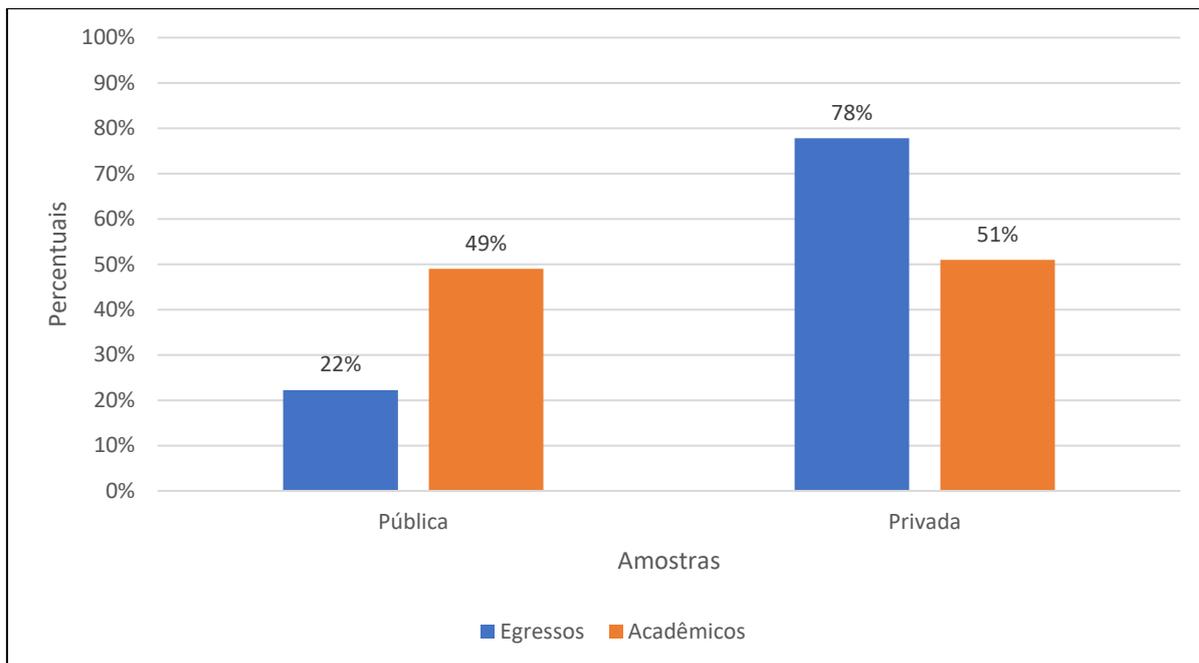
Em relação ao item idade obteve-se 104 respondentes distribuídos em 51 acadêmicos e 53 egressos do curso de odontologia, um dos respondentes do grupo de egressos preferiu deixar em branco essa pergunta. A interpretação desse indicador, referenciado no Gráfico 2 demonstra que na amostra de acadêmicos predominam os jovens entre as idades de 20 e 30 anos sendo o percentual de 96%, seguida pelo índice de 4% entre 41 e 50 anos. Para a amostra de egressos o índice de maior expressão 40% apareceu no grupo que tem entre 41 e 50 anos, seguido pelos jovens entre 31 e 40 anos com 30%. Outra pesquisa vai ao encontro dos dados aqui encontrados, Marques *et al.* (2015) observaram na pesquisa sobre a expectativa do estudante de odontologia quanto ao futuro profissional, que a amostra era composta por 41% de jovens até 20 anos de idade e 59% de 21 ou mais anos. No entanto, a média de idade foi de 21 anos corroborando com o alto índice de jovens encontrado na pesquisa realizada nas IES do município de Porto Alegre.

**Gráfico 2 - Quanto à idade**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação a natureza da faculdade se pública ou privada, essa amostra é utilizada como fonte de referência para que se possa entender que a pesquisa foi realizada nas faculdades públicas e privadas, para obter-se resultados fidedignos a realidade da cidade de Porto Alegre. Porém, não se deve interpretá-lo de forma que vislumbre um indicador seguro quanto ao número de profissionais egressos dessas faculdades, pois trata-se apenas de um indicador da amostra pesquisada naquele momento e naquela oportunidade.

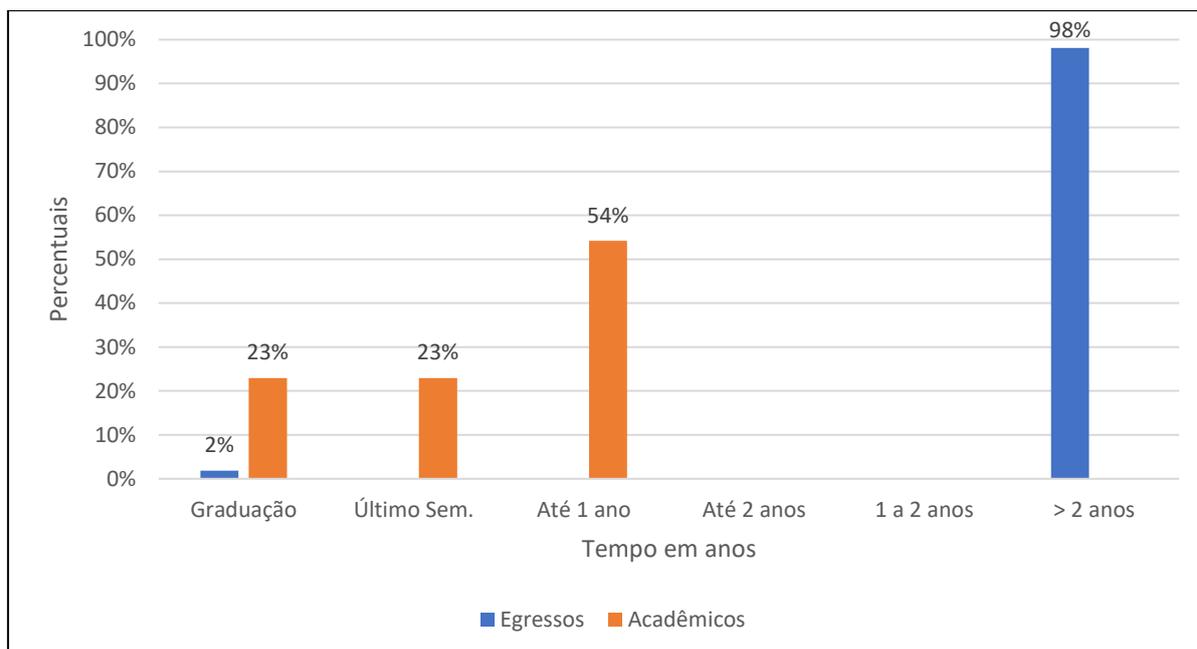
No entanto quanto aos egressos apresenta uma amostra mais elevada quanto a faculdade privada chegando ao valor de 78% contra 22% da pública, representado no Gráfico 3. Isso ocorreu porque o universo de egressos oriundos de faculdades privadas foi mais acessível. Como a pesquisa foi realizada por meio de redes sociais, pelo aplicativo *WhatsApp* e pela ajuda de muitos cirurgiões dentistas que divulgaram a pesquisa em seus grupos pessoais, o número destes participantes foi mais representativo. Esse índice não oferece indicativo de que a faculdade privada detenha número maior de vagas nem que proporcione maior número de profissionais no mercado de trabalho.

**Gráfico 3 - Quanto à faculdade Pública e Privada**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Expressa-se no Gráfico 4 o tempo de formação dos acadêmicos, essa questão foi elaborada com o objetivo de conhecer quanto tempo faltava para a conclusão de seu curso. O resultado foi que 54% dos respondentes dessa pesquisa informaram que restam até um ano para concluírem suas faculdades os demais ainda estavam em semestres inferiores.

Quanto aos egressos, informa-se com esses dados o tempo que já se passou de formado, ou seja, o tempo em que está fora da faculdade exercendo sua atividade profissional, o índice de maior impacto foi 98% para os que já atingiram mais de dois anos de profissão.

**Gráfico 4 - Quanto ao tempo de formação**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao questionar os acadêmicos e egressos, expressado nos Gráficos 5 e 6, sobre o campo de atuação profissional, observou-se nessa questão em particular, a intenção ou pretensão quanto a carreira desejada. O resultado obtido junto aos acadêmicos dessa amostra evidenciou que 17 ou 34% destes almejam ingressar no serviço público, em postos de saúde ou outros setores da saúde e, outra parte 23 ou 46% desejam construir suas carreiras na iniciativa privada trabalhando em consultórios próprios ou de terceiros. Outros 10 ou 20% desta amostra de acadêmicos ainda não tem definido sua intenção de mercado.

Dados que encontram coerência junto aos estudos de Ferraz *et al.* (2018), que observou em sua pesquisa que a maioria dos Cirurgiões Dentistas trabalham de forma autônoma em consultórios próprios ou de terceiros e buscam uma especialização, a fim de obter um resultado financeiro satisfatório.

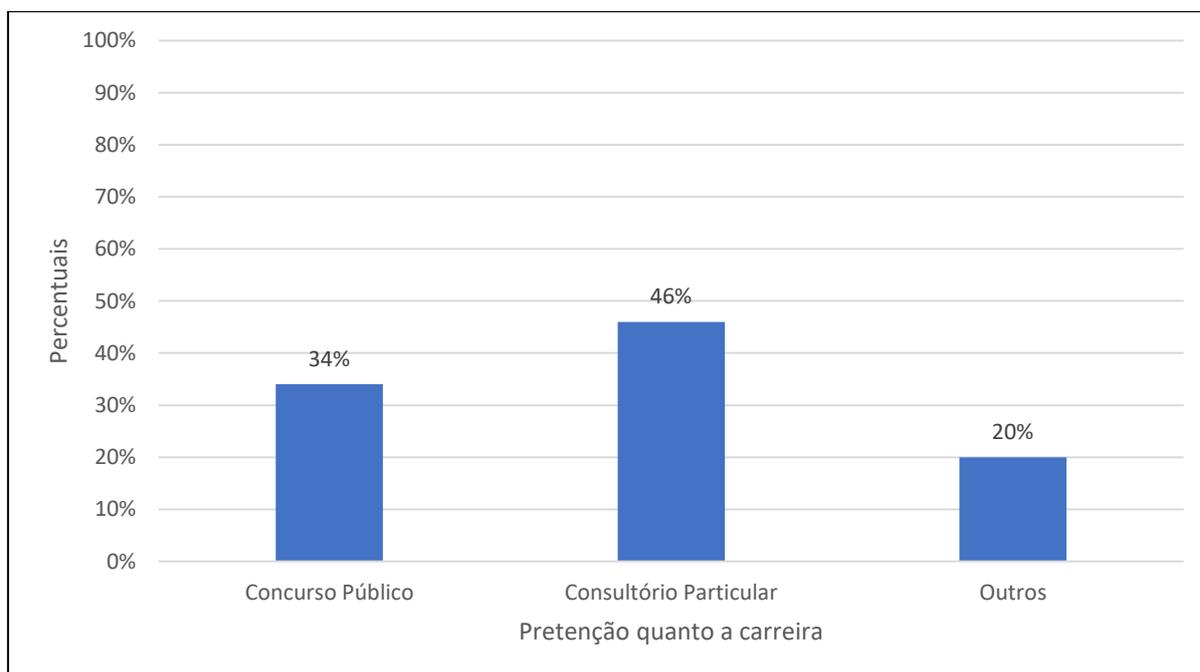
Ao buscar semelhanças entre o retorno dado pelo grupo pesquisado, como no caso da especialização, foram encontradas respostas diferenciadas em relação à pesquisa de Ferraz *et al.* (2018), por exemplo, que encontrou o índice aproximado a 26% dos profissionais da odontologia com interesse em ortodontia. Verificou-se na amostra de egressos das IES do município de Porto Alegre/RS que estes pretendem manter-se como clínicos gerais, com 23 de 51 respondentes, afirmaram essa tendência, representando percentual de 45,10 % do total. O que também contraria a

pesquisa de Marques *et al.* (2015) sobre expectativas do estudante de odontologia quanto ao futuro profissional, na qual os estudantes declararam que pretendem fazer uma especialização e associam o clínico geral a prática de menor prestígio para os recém-formados, motivo pelo qual os leva a buscarem especializações.

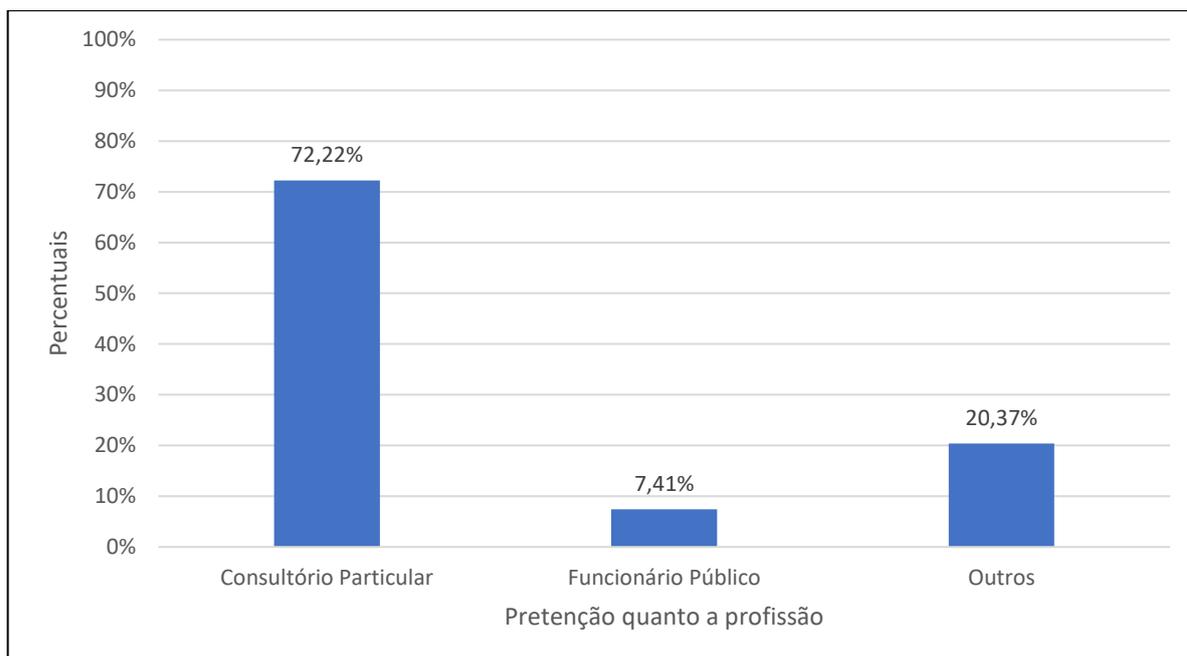
Sobre tendências de carreira o item revelado na amostra dos egressos em que a pergunta foi sobre montar consultório próprio, 39 destes ou 72,22% desejam trabalhar na iniciativa privada, contra 4 ou 7,41% das intenções ou pretensões de seguir na carreira pública. Também se diferenciando da pesquisa de Ferraz *et al.* (2018), que encontrou índice aproximado de 68% optantes do serviço público.

Comparando acadêmicos e egressos o percentual que deseja seguir na carreira pública foi de 17 ou 34% e 4 ou 7,41%, respectivamente. Indicador que ganha amparo na pesquisa de Marques *et al.* (2015) na qual foi constatada que 81,9% dos acadêmicos de odontologia da Universidade Federal de Pernambuco pretendem uma carreira pública. Estes resultados estão representados nos Gráficos 5 e 6.

#### **Gráfico 5 - Acadêmicos quanto à atuação profissional pretendida**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 6 - Egressos quanto à atuação profissional pretendida**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto as diferenças encontradas entre as pesquisas, vale lembrar que Ferraz *et al.* (2018), realizou sua pesquisa com estudantes da cidade de Parnaíba no Piauí e Marques *et al.* (2015) com estudante de Recife em Pernambuco. As culturas locais ou a estrutura das cidades podem fazer muita diferença, assim como o mercado odontológico público e privado nessas capitais terem demandas distintas, observou-se que na cidade de Porto Alegre a decisão pelo setor público foi preterida em relação ao privado.

Apoiando-se na pesquisa Sebrae (2014) sobre cidades empreendedoras, Porto Alegre ficou em 7º lugar com 5,94 pontos e Recife 12ª ocupação com 4,83 pontos, já a cidade de Parnaíba não aparece pontuando. Esse pode ser um indicativo para explicar os índices encontrados sobre pretensões de abrir consultório na rede privada.

## 5.2 Competências necessárias do Cirurgião Dentista no mercado de trabalho

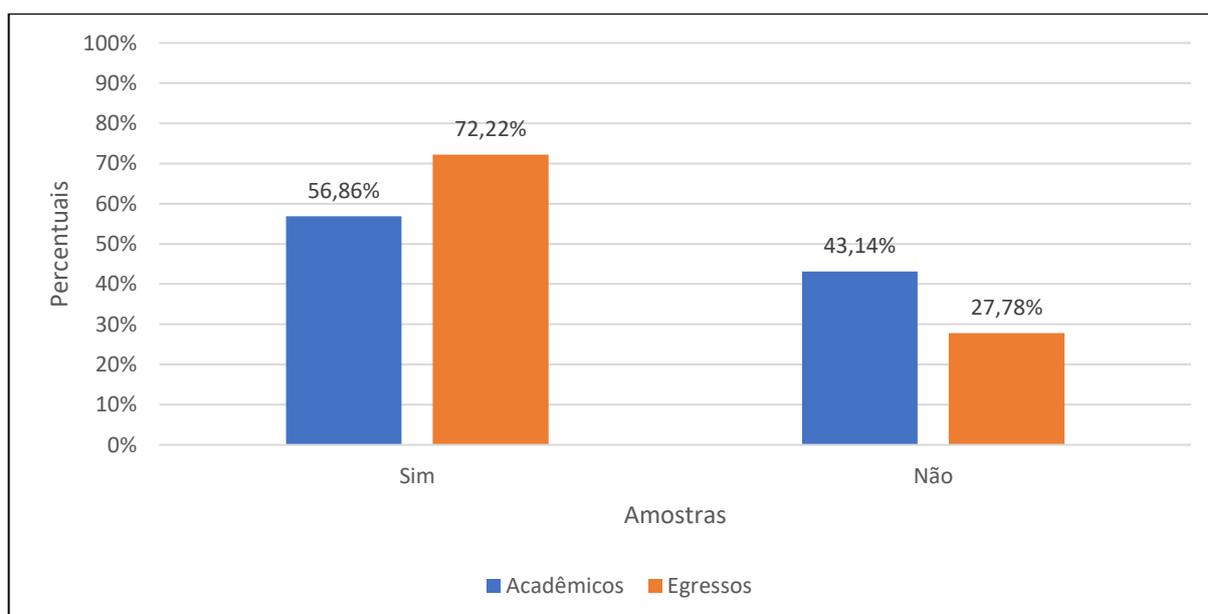
A fim de se obter respostas ao segundo objetivo específico dessa dissertação o item que detém um significativo peso e valor para a pesquisa, representa a familiaridade que os profissionais cirurgiões dentistas e os estudantes têm com a palavra gestão. Verificou-se que 29 acadêmicos ou 56,86% dos questionados, já

possuíam algum conhecimento sobre a temática da gestão, contra, 22 ou 43,14% que não tinham conhecimento do significado de gestão (Gráfico 7).

Mesmo não sendo contemplado em sua base curricular, esses acadêmicos já obtiveram de algum modo essa familiarização e aprendizado. Costa *et al.* (2015) em sua pesquisa intitulada simulação de gestão em clínica odontológica no curso de Graduação em Odontologia na Faculdade Bahiana de Medicina e Saúde Pública, corrobora com esse estudo ao comentar que na maioria dos casos os cirurgiões dentistas não recebem nenhum treinamento nessa área em sua graduação. Ainda diversos outros autores como Mialhe, Furuse e Gonçalo (2008); Serra *et al.* (2005); Oliveira e Oliveira Jr. (1999), Garcia e Cobra (2004) realizaram pesquisas a fim de buscar o percentual de profissionais egressos das faculdades de odontologia que dominavam as ferramentas de gestão. Por isso, todos chegaram à mesma conclusão, as faculdades de odontologia não preparam os profissionais de odontologia para serem administradores de suas clínicas ou consultórios.

Faz-se necessário buscar aprendizagem específica fora da faculdade de odontologia. Mais recentemente autores como Cruvinel (2010) e Mestriner (2014) já percebiam a necessidade de mudanças na matriz curricular, destacando a carência de adequação às premissas dos setores nos quais os egressos irão trabalhar.

**Gráfico 7 - Familiaridade com a palavra Gestão**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em contraponto aos acadêmicos, observou-se pelas respostas que 39 egressos ou 72,22% destes tinham alguma familiaridade com o tema gestão e 15 deste ou 27,78% não tinham o devido conhecimento. Era esperado melhores índices para essa amostra da pesquisa haja visto, os autores como Falasco *et al.* (1990) que sustentam que a parte administrativa e o gerenciamento do consultório são fundamentais, devido ao aumento da competitividade e do número de profissionais que entram no mercado de trabalho, além do crescente surgimento de novas tecnologias e dos altos custos das clínicas. De acordo com Ferreira (1998), todo profissional que possui uma visão administrativa e realiza um planejamento eficaz e adequado no seu consultório, não sente tanto a concorrência.

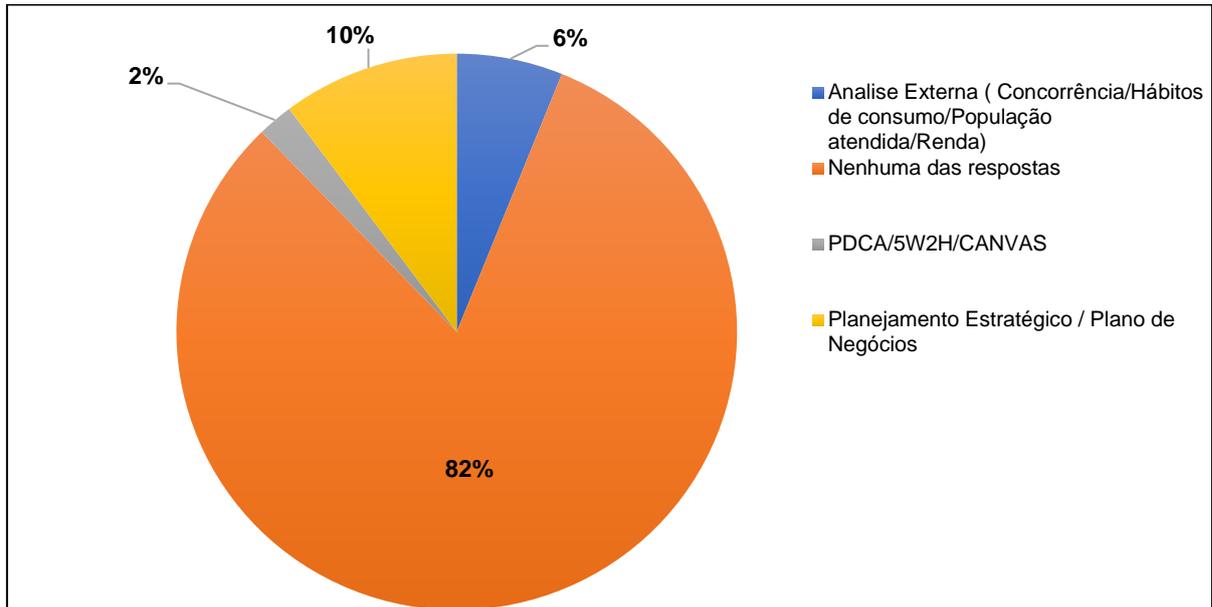
Esse movimento, atualmente, faz com que a maioria dos egressos dos cursos da saúde busquem aprimoramento após a conclusão do curso em outras instituições ligadas a área administrativa, na tentativa de construir uma carreira sólida e empreendedora, pois não receberam o incentivo nas faculdades, durante o período de seu aprendizado.

Para Souza, Hoeltgebaum e Silveira (2008) difundir o ensino do empreendedorismo tem se tornado uma necessidade e o papel principal centraliza-se nas universidades, geradoras e difusoras de conhecimento na sociedade.

Quanto a pergunta, se já havia trabalhado com alguma ferramenta de gestão, verificou-se que em alguns aspectos as duas amostras se assemelham, pois, tanto egressos quanto acadêmicos tem pouco uso de ferramentas de gestão em seu dia a dia e mesmo na sua formação.

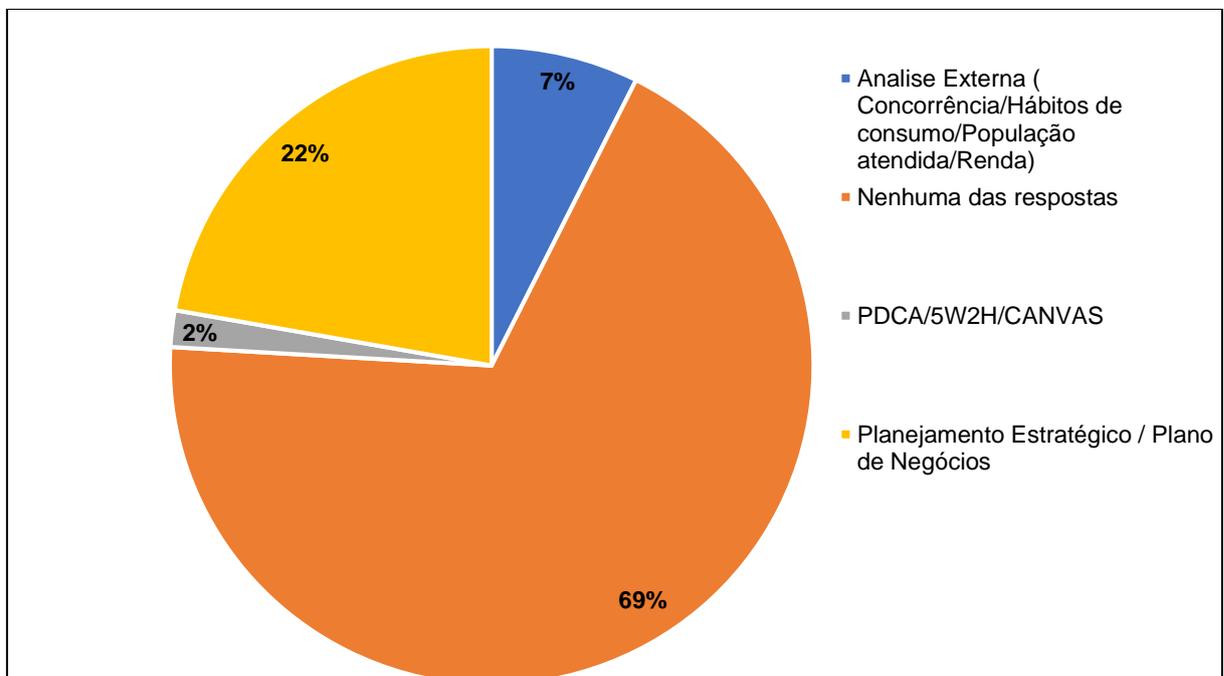
Observou-se que 40 ou 82% dos acadêmicos nunca trabalharam com as ferramentas de gestão apresentadas na pesquisa, assim como 37 ou 69% dos egressos também nunca utilizaram as ferramentas de gestão representadas nos Gráficos 8 e 9 (p. 66). Verifica-se a falta de aprimoramento em gestão e desconhecimento de ferramentas básicas para o funcionamento elementar de uma empresa. Atualmente, vive-se um tempo de incertezas, com grande número de profissionais concorrentes e com a premissa da vantagem competitiva, o planejamento estratégico deveria ser fonte de aprimoramento para toda profissão, tornando-se indispensável para a administração de uma clínica ou consultório mesmo que de pequeno porte.

**Gráfico 8 - Acadêmicos - Já trabalhou com algumas dessas ferramentas de gestão. Quais?**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 9 - Egressos - Já trabalhou com algumas dessas ferramentas de gestão? Quais?**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

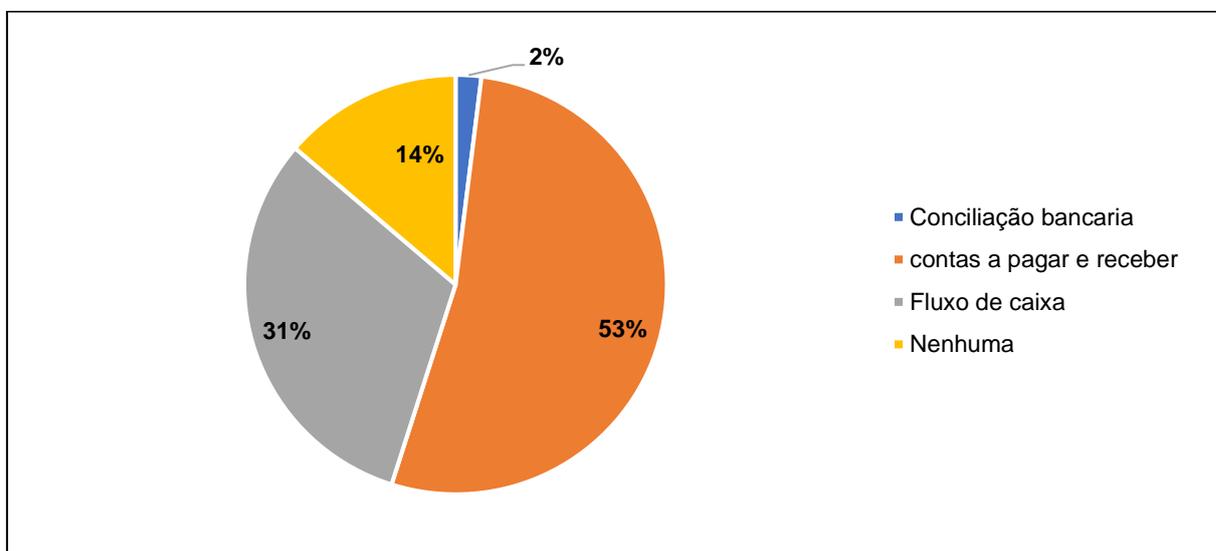
Ainda relacionado às ferramentas de gestão nos Gráficos 10 (p. 67) e 11 (p. 67) elencou-se uma série de opções com nomes de algumas das mais usadas, a fim

de saber se já haviam trabalhado ou se conheciam algumas delas, no entanto os conhecimentos gerais dos respondentes, tanto egressos quanto os acadêmicos apresentaram similaridade em diversos itens.

A expressão contas a pagar e receber, obteve percentual muito próximo nas duas amostras de respondentes, pode-se imaginar que talvez pela frequência nos pagamentos de contas de energia ou telefonia, que são contas comuns para a sociedade, tenha-se obtidos resultados semelhante nas duas amostras sendo 27 ou 53 % dos acadêmicos e 28 ou 52% dos egressos. Também houve similaridade das amostras quanto ao conhecimento sobre conciliação bancária, os índices foram idênticos, 2% nas duas amostras.

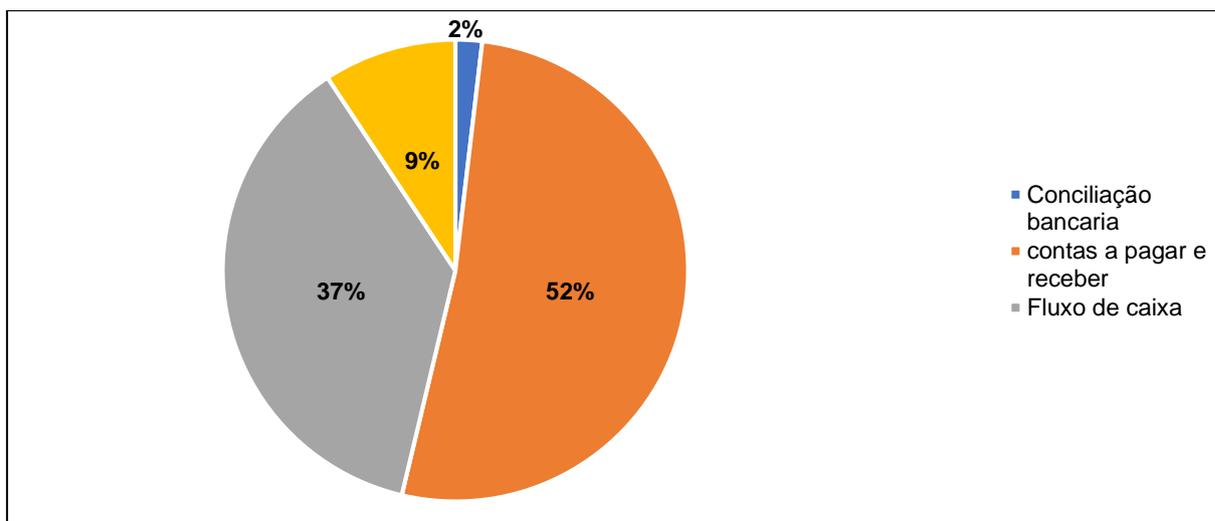
O item fluxo de caixa obteve um índice de conhecimento, apropriado em ambas amostras 16 ou 31% (acadêmicos) e 20 ou 37% (egressos), o que de certa forma, é um resultado positivo, pois a utilização do fluxo de caixa é importante no controle das receitas e despesas e, tomada de decisões.

**Gráfico 10 - Acadêmicos - Você conhece algumas das expressões abaixo? Qual?**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

**Gráfico 11 - Egressos - Você conhece algumas das expressões abaixo? Qual?**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Perguntou-se aos respondentes se eles se imaginavam administrando seus próprios negócios, uma vez que debatemos a importância do conhecimento em gestão, é importante questioná-los sobre suas aspirações como empresários da saúde. Vale ressaltar que atualmente pacientes ou clientes estão interessados na qualidade dos serviços oferecidos e melhor informados em relação a isso, por consequência, exigem melhores resultados (KOTLER, 2000).

Portanto, esses aspectos em geral exigem desse profissional que ele seja uma pessoa ativa e a frente de seus concorrentes, com serviços e atendimentos cada vez mais eficientes, com controle sobre seus custos, com preço competitivo no mercado, com eficiência para agregar valor aos serviços e, assim, possa fidelizar seus pacientes ou clientes (CAPRONI, 2001).

Quanto aos resultados obtidos na amostra dos acadêmicos 27 ou 52,9% disseram que se imaginavam gerindo seus próprios consultórios ou clínicas, contra 24 ou 47,1% daqueles que não se enxergam gerindo sozinhos.

O índice de 47% representa uma significativa fatia de profissionais, que reconhece não ter competência para tal função, o que pode estar associado a diversos fatores intrínsecos, um deles a ausência em seus currículos acadêmicos das disciplinas em gestão, deixando-os inseguros quanto ao processo gerencial. Outro fator diz respeito a natureza do perfil da formação do Cirurgião Dentista, de acordo com o Parecer CNE/CES n. 1.300/01 (BRASIL, 2001), diz que o perfil do formando é

generalista, humanista, crítica e reflexiva, para atuar nos níveis de atenção à saúde, com base no rigor técnico e científico.

As faculdades proporcionam formação acadêmica, capacitando o Egresso para desempenhar o seu papel como Cirurgião Dentista, mas é indiscutível que há um déficit na formação. Ortiz e Freitas (2012) argumenta que existe um despreparo quanto a uma gestão eficiente por parte dos Cirurgiões Dentistas e que a conscientização dos profissionais quanto a isso necessita de implementação de cursos de aperfeiçoamento, além de disciplinas em cursos de graduação que abordam estes assuntos.

Junqueira (2006) diz que uma grande parte das iniciativas que acontecem no mercado odontológico é de característica pessoal, egoísta e amadora. E tal situação surge porque a responsabilidade de administrar e gerir o consultório fica a cargo do Cirurgião Dentista que não possui qualificação adequada para administrar uma empresa. Situação que favorece o mau desempenho e por consequência o fechamento de clínicas e consultórios.

No Gráfico 12 (p. 70) apresenta-se as respostas dos egressos e acadêmicos quando questionados sobre terem enfrentado algum tipo de problema por não ter conhecimento em gestão.

Quanto aos egressos 38 ou 71,7% afirmaram já ter passado por dificuldades em gerenciamento de seus consultórios, por não possuir conhecimento suficiente em gestão e apenas 15 ou 28% da amostra ainda não passou por problemas de gestão.

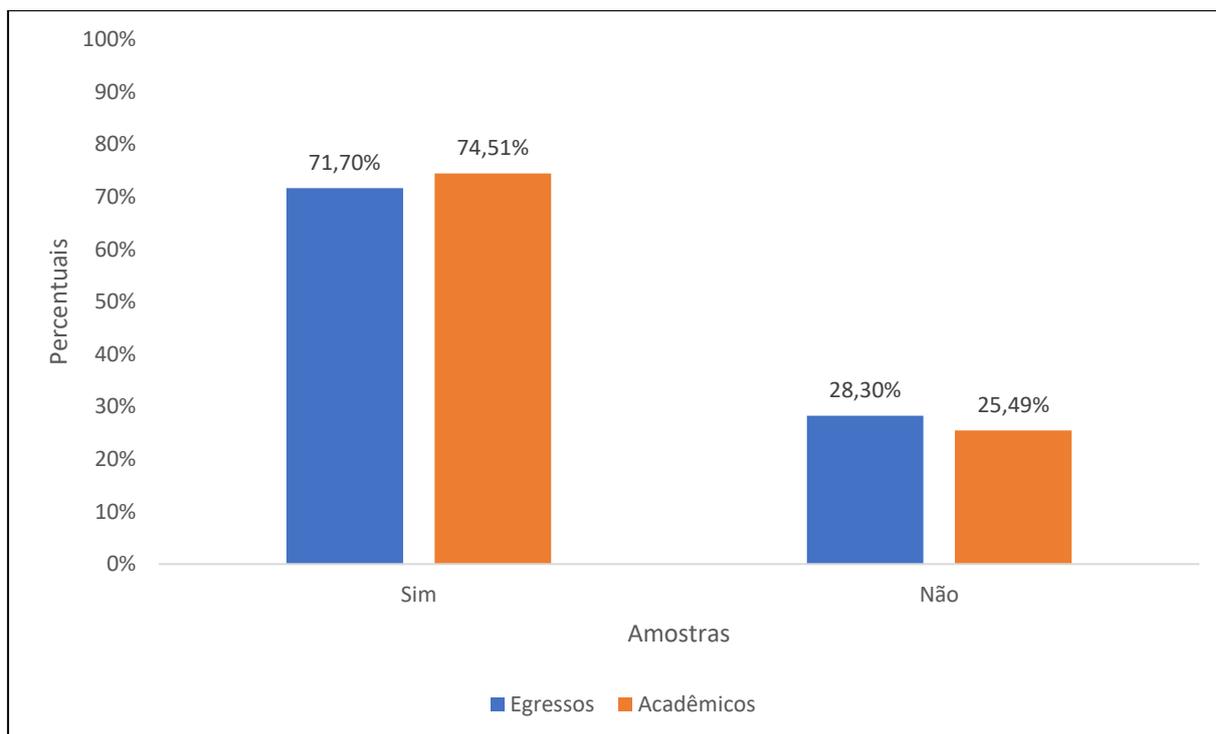
Quanto aos acadêmicos o índice foi de 13 ou 25,5% já passaram por algum problema relacionado a conhecimento em gestão, contra 38 ou 74,5% que afirmaram não ter ainda enfrentado nenhum tipo de situação que os levassem a necessitar desse conhecimento, afinal ainda são estudantes.

Na literatura encontrou-se autores como Seixas (2001), Zimbres (2006) e Regis Filho (2010) que concordam que há necessidade de aprimoramento e, um deles faz alusão as atuais alterações no mercado de trabalho, pode determinar a necessidade de que os Cirurgiões Dentistas adquiram capacitação técnica, ora, relacionada ao exercício da odontologia, ora, relacionada à gestão empresarial, tudo para que possam atingir vantagem competitiva e alta produtividade, diferenciando-o no mercado odontológico.

Ainda, segundo Zimbres (2006), atualmente, administrar ou gerir está diferente das décadas passadas, e vem mudando a cada período, pois se conhece uma

determinada estrutura organizacional e profissional que antes não se conhecia. A evolução das tecnologias, estão baseados em novas referências, o que tem de certo modo exigido uma nova conduta, um novo jeito de pensar, assim como, nova forma de gerenciar seu consultório. Neste contexto, o gestor atual deve estar preparado para tomar decisões e agir em condições de pressão e desafios.

Pensar como Cirurgião Dentista, tão somente, e não analisar o consultório como uma empresa que fomenta a economia local, que produz empregos e gera renda, que administra uma carteira de clientes é ser apenas mais um profissional no mercado. Zimbres (2014 *apud* COSTA *et al.*, 2015) aponta que o profissional da Odontologia deve gerir seu consultório levando em conta que se trata de uma pequena empresa e seu comportamento empreendedor é de vital importância para que este quebre as barreiras impostas pelo mercado em geral.

**Gráfico 12 - Problemas por não ter conhecimento em gestão?**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Apesar de o Conselho Nacional de Educação em sua Resolução CNE/CES n. 3, de 19 de fevereiro de 2002, no seu Art. 4º, constar que a formação do Cirurgião Dentista tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais: atenção à saúde; tomada de decisões; comunicação; liderança; administração e gerenciamento; educação permanente (BRASIL, 2002), ainda assim não consta nos currículos acadêmicos disciplinas que atendam a gestão financeira para cirurgiões dentistas

No Gráfico 13 (p. 71) estão expostos os dados da pesquisa realizada com 104 respondentes, sendo 54 egressos e 50 acadêmicos, no que se refere a presença das disciplinas ligadas a gestão no currículo do curso de odontologia. O resultado obtido foi que 41 ou 82% dos acadêmicos disseram não ter disciplinas da área da gestão e, apenas 9 deles ou 18% responderam que suas faculdades têm no currículo essa (s) disciplina (s). Quanto aos egressos, 45 ou 83,3% confirmaram que sua graduação não contemplou disciplinas relacionadas à gestão e apenas 9 ou 16,7% disseram que tiveram conhecimento dessas disciplinas nos seus currículos.

Desse modo, percebe-se que as faculdades não os preparam para serem administradores de seus negócios (consultórios ou clínicas). A Resolução CNE/CES n. 3 (BRASIL, 2002) determina em seu 4º parágrafo o que é administração e

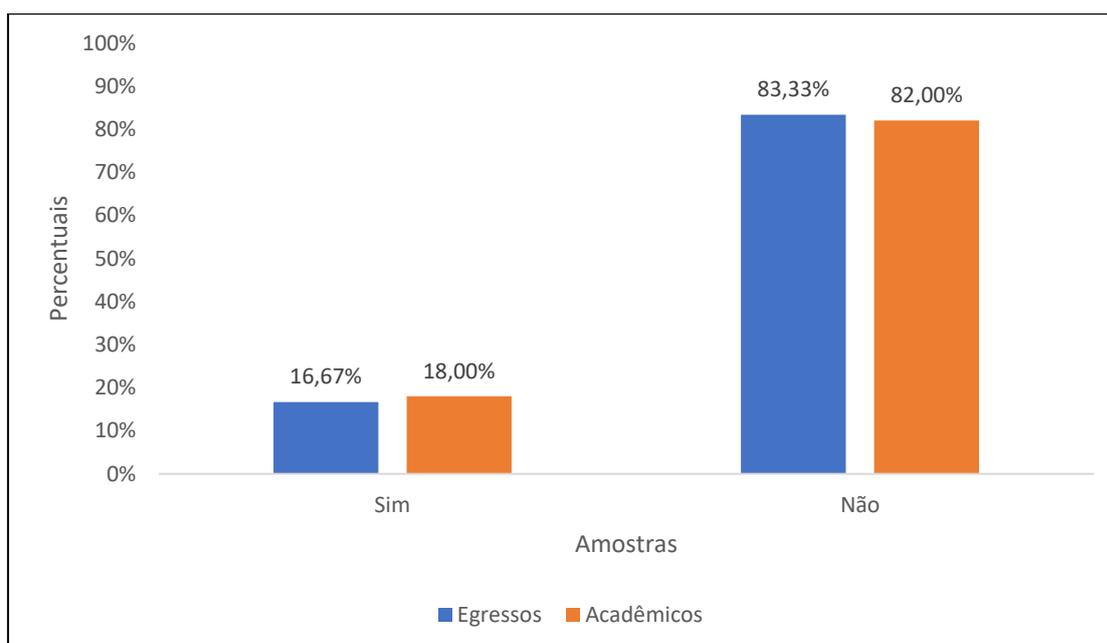
gerenciamento, ao dizer que os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde.

De acordo com Filion (1999) as faculdades, com seus métodos tradicionais de ensino não preparam seus acadêmicos para serem administradores de seus negócios, aponta que esse ensino não desenvolve habilidades empreendedoras, pois o ambiente de aula para esse fim tem formatação diferente das praticadas.

Também McClelland (1961) afirmava que uma sociedade que tivesse um nível elevado de realização produziria um número maior de empresários ativos e, esses por sua vez produziram desenvolvimento econômico mais acelerado. Portanto poderiam as faculdades unidas com o CROs, CFO, Sebrae e outros institutos, desenvolver ações para aprimoramentos nos currículos acadêmicos com o propósito de incentivar, estimular e desenvolver habilidades e competências voltadas ao empreendedorismo.

Já consta nas diretrizes curriculares, aplicadas pelo MEC o ponto de partida para tal ação, falta regulamentar sua prática, afim de formarem profissionais capacitados a gerir seus negócios, desenvolvendo ações e tomando decisões que favoreçam a cadeia produtiva da odontologia, que é bastante promissora.

**Gráfico 13 - Graduação contemplou matéria sobre Gestão**

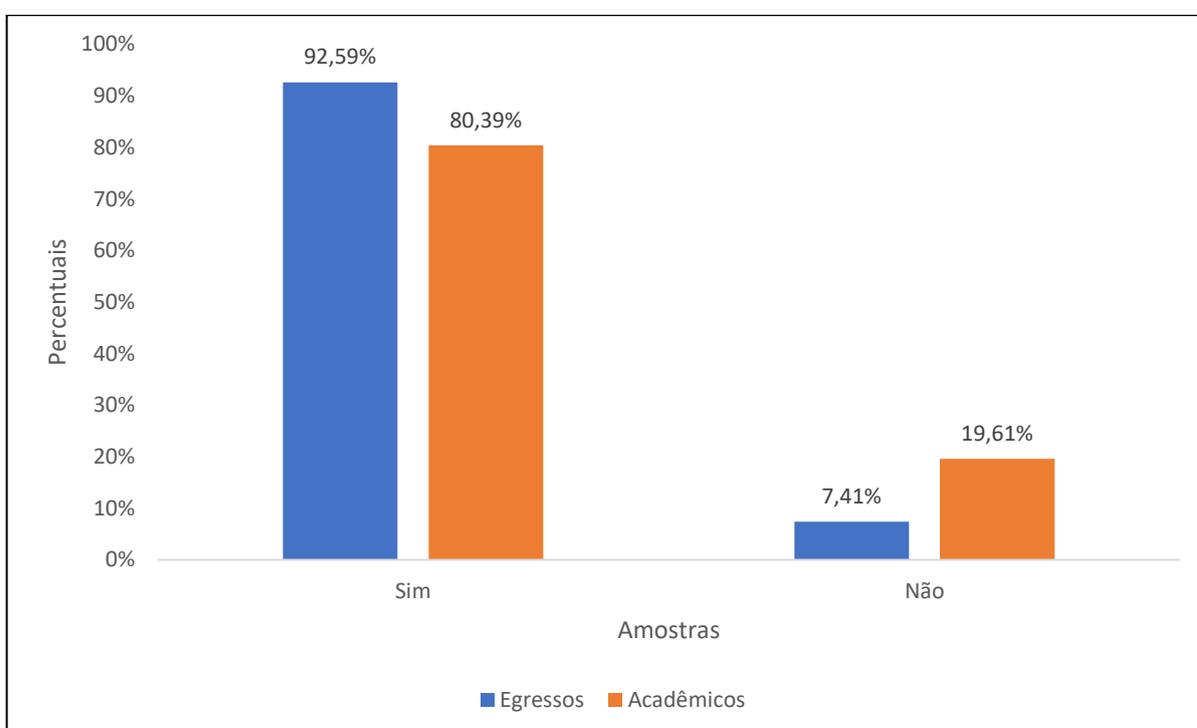


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Outra questão para refletir neste estudo seria saber qual a real importância que se dispensa nas academias ao conhecimento em gestão. Perguntou-se aos egressos e acadêmicos quanto a necessidade de disciplinas de gestão contemplarem o currículo acadêmico.

Obteve-se 105 respostas evidenciadas no Gráfico 14, destes 54 são egressos e 51 acadêmicos, e suas respostas indicaram que 50 ou 92,6% dos egressos e 41 ou 80,4% acadêmicos acreditam ser importante ter nos currículos essa matéria e apenas 4 ou 7,4% egressos assim como 10 ou 19,6% de acadêmicos entendem não ser tão necessário colocar nos currículos tal matéria.

**Gráfico 14 - Você entende como necessário ter gestão no currículo acadêmico?**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O processo conhecido como globalização faz as fronteiras se aproximarem, culturas se igualarem, transforma países em blocos regionais de comércio e interesses, em que a economia dessas nações se torna cada vez mais conectada. Este contexto faz o mercado de trabalho cada vez mais tecnológico e proporciona mais informação através das comunicações por redes sociais atualizadas. Deixar de oferecer conhecimento importante para a sobrevivência, como gestão, mesmo que em um determinado setor ou nicho profissional, neste caso os Cirurgiões Dentistas,

seria o mesmo que dizer as nossas faculdades estão fora da globalização e vivendo no atraso tecnológico.

Segundo Drucker (1993) as faculdades precisam ser um Sistema Educacional que promova a inclusão do aluno, ainda quando estudante, no mercado de trabalho com características diferenciais. Também de acordo com a DCN (BRASIL, 2002), que objetiva um profissional voltado as mudanças da atualidade, atenção integral e trabalho em equipe por exemplo, se faz necessário a adaptação da teórica e metodologia atualizada combinando a aprendizagem e experiência nos processos de produção, e também inovando na sua maneira de instruir utilizando-se de atividades intelectuais e criativas.

Talvez, pelo motivo de não haver essa realidade nas IES ora pesquisadas, o Gráfico 14 tenha revelado que grande parte de egressos e alunos desejam ver seus currículos aprimorados com matéria voltadas a gestão empresarial, para que possam ter segurança no seu dia-a-dia, para que possam tomar decisões assertivas, para que possam diminuir os riscos de maus investimentos e para que tenham sucesso na carreira profissional.

A próxima questão que foi elaborada aos egressos e acadêmicos teve a finalidade de obter informações quanto a capacidade gerencial financeira e de conhecimento sobre custos e formação de valor de seus serviços e produtos, em que as respostas estão representadas no Gráfico 15 (p. 74). Elaborou-se essa questão com dois formatos de respostas, para os acadêmicos indagou-se: Como você fará para elaborar a tabela de valores dos procedimentos odontológicos? E aos egressos: Como você faz para elaborar a tabela de valores dos procedimentos odontológicos? Das duas amostras obteve-se três respostas compatíveis com a questão, conforme apresentado pelo Gráfico 15.

Questionados sobre como fará/faz para elaborar sua tabela de valores. Para 13 ou 25% dos acadêmicos e 25 ou 46% dos egressos, seguirão os valores de mercado essa será a maneira adotada, configurando a insegurança em elaborar valores com base na realidade gerencial. Como não houve preparo por parte das IES, os respondentes desconhecem as despesas básicas dos procedimentos.

Quanto a maneira como cobram ou cobrarão seus serviços a grande maioria responderam que Uso/Usarei a Tabela Referência do Conselho Federal de

Odontologia<sup>4</sup> ou as tabelas dos convênios, foi opção mais adequada para 12 ou 22% dos acadêmicos e 3 ou 6% dos egressos. Essa questão evidencia que o CFO juntamente com o CRO-RS, não atuam em conjunto das IES, que são as formadoras da classe profissional.

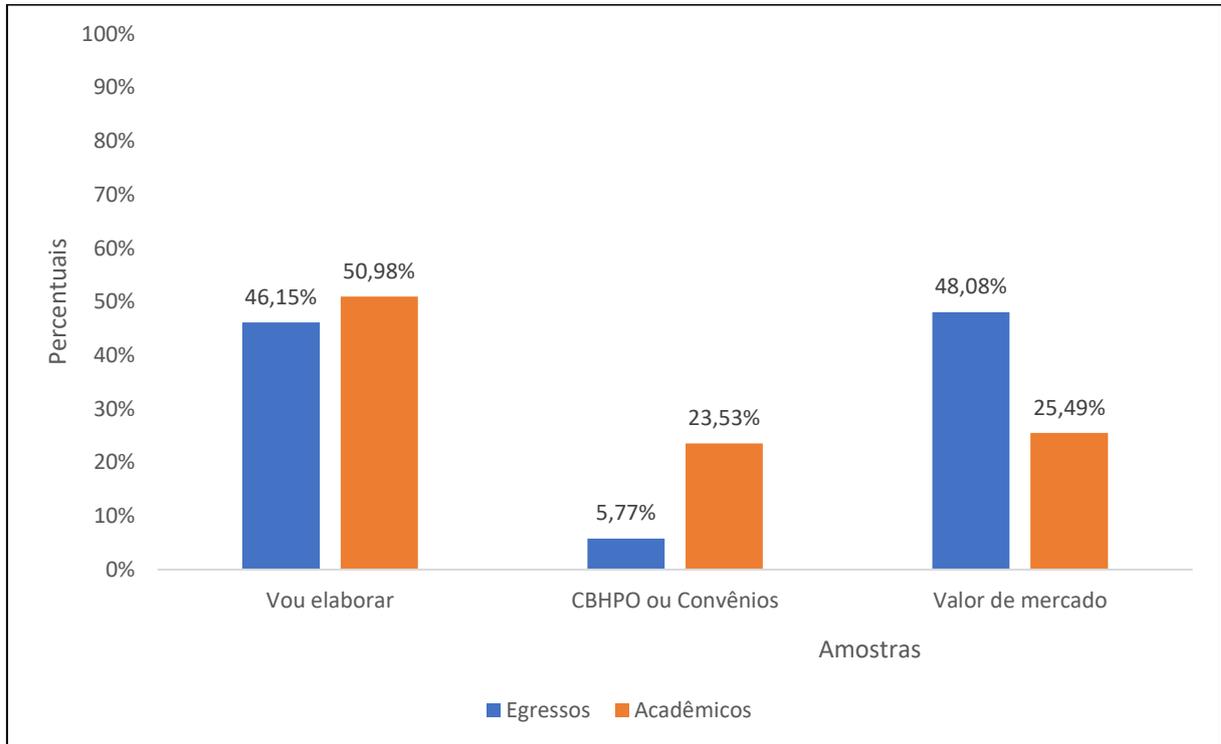
Percebe-se que o Conselho Federal de Odontologia ao elaborar tabela sugestiva de valores para os Cirurgiões Dentistas egressos das faculdades e atribuírem esta como base de honorários a ser utilizada em seus consultórios. Reconhece a falta de preparo desse profissional. No entanto, o egresso ao tomar conhecimento de suas despesas percebe a necessidade de aperfeiçoar seus valores, pois nem todos são compatíveis com os custos e apenas 3% desses utilizam essa tabela como base para seus valores de procedimentos e serviços.

Outros responderam que elaboro/elaborar de acordo com minhas despesas 26 ou 48% dos acadêmicos e 24 ou 47% dos egressos entendem como a melhor opção para eles. Talvez aqui tenhamos o reflexo daqueles acadêmicos e egressos que obtiveram conhecimentos em gestão, ou por meio de cursos avulsos ou, mesmo na própria IES. O método mais adequado ao profissional seria que, de posse de seus custos e despesas, pudesse elaborar sua própria tabela de valores de procedimentos e serviços. Desta forma, poderia sobressair-se sobre a concorrência ou pelo menos não ter despesas maiores que o serviço cobrado. Saber o quanto cobrar é o mínimo que se espera de um profissional.

---

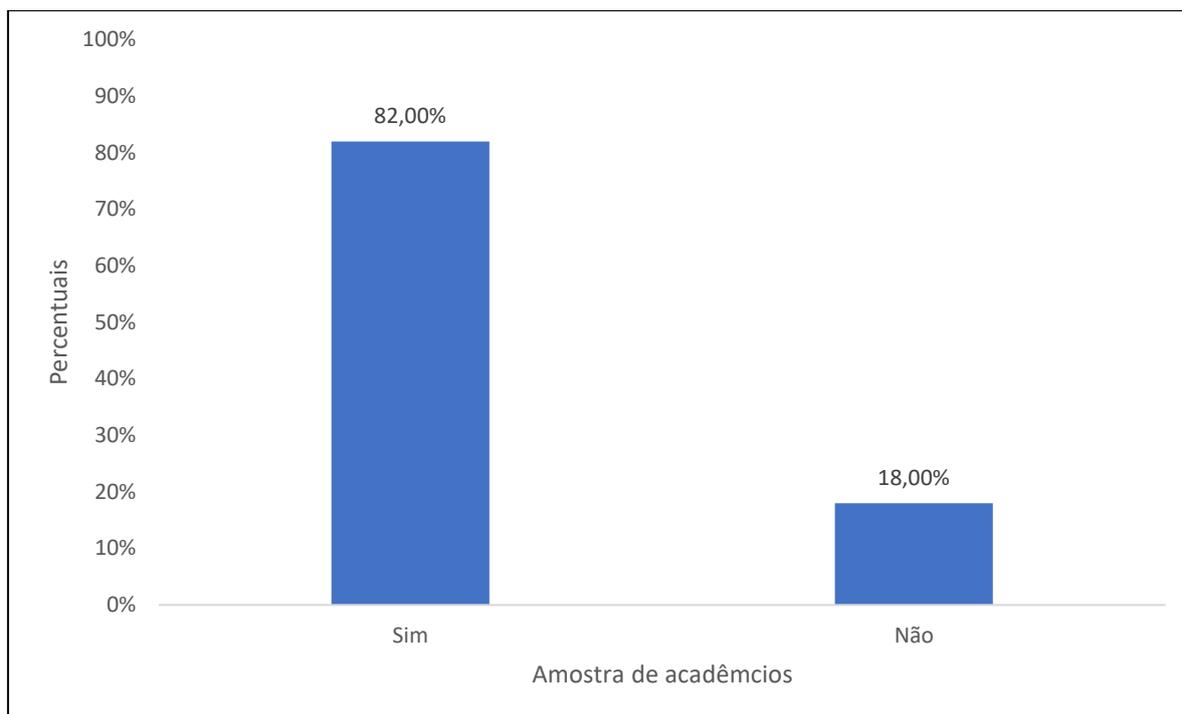
<sup>4</sup> VRPO foi substituída pela Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Odontológicos – CBHPO. Esta tabela é disponibilizada no *website* do Sindicato dos Odontologistas no Estado do Rio Grande do Sul (SOERGS, 2019).

**Gráfico 15 - Como fará para elaborar a tabela de valores dos procedimentos odontológicos**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao aprofundar o assunto sobre como estruturar os valores de procedimentos questionou-se os acadêmicos sobre a competência em elaborar suas tabelas de valores e suas respostas foram, 41 ou 82% afirmam não ter competência e 9 ou 18% acreditam ter a competência necessária para elaborar suas tabelas, conforme apresentado no Gráfico 16.

**Gráfico 16 - Acadêmicos quanto à competência para elaborar tabela de valores**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observou-se o quão necessário se faz o conhecimento de algumas ferramentas de gestão para que esses acadêmicos pudessem se sentir mais confortáveis ao sair das faculdades e ter segurança na elaboração de valores a serem cobrados de seus futuros clientes.

Para Teixeira e Gomes (2004), os acadêmicos de Odontologia encontraram entre as principais dificuldades para exercerem sua profissão a saturação do mercado de trabalho, a falta de informação e a baixa renda da população. Entretanto, a pouca habilidade e prática profissional para o recém-formado será o seu maior desafio, um exemplo pode ser a elaboração de uma tabela de valores, para calcular e realizar seus atendimentos, saber o valor a ser cobrado por seu serviço para que seja adequado a suas despesas.

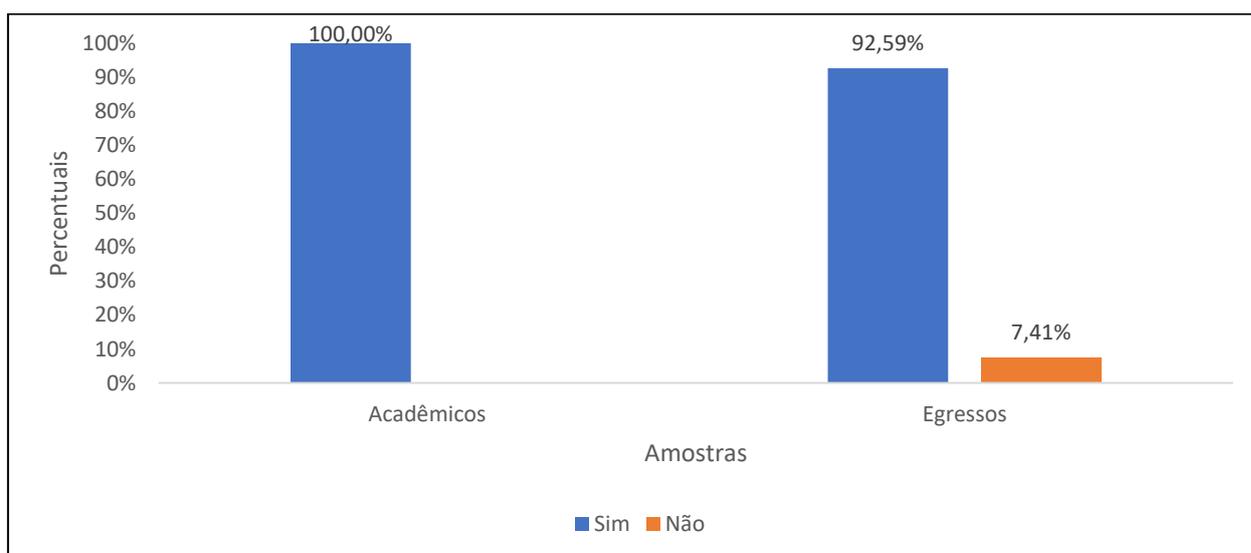
Alguns cirurgiões dentistas, utilizam-se das tabelas que as operadoras de planos de saúde lhes oferecem ou a Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Odontológicos – CBHPO, advinda do Conselho Federal de Odontologia ou dos sindicatos da categoria, sem ter a preocupação de analisar se essa tabela atende aos custos dos procedimentos odontológicos e da manutenção de um consultório ou clínica.

A elaboração de uma tabela de valores a ser praticada pelos cirurgiões dentistas, parte da base, das necessidades relacionadas ao custo dos atendimentos. Entretanto as faculdades ao longo da graduação não proporcionam bases conceituais suficientes para permitir ao acadêmico e futuro Cirurgião Dentista entender esse cálculo. Aprenderam na graduação apenas a usar o material disponível, sem pensar nas medidas a serem utilizadas para executar o cálculo dos custos dos insumos e procedimentos.

Perguntou-se aos acadêmicos e aos egressos se achavam ser importante o conhecimento em gestão para seu consultório ou clínica. As respostas foram uníssonas, 51 ou 100% dos acadêmicos responderam sim. Quanto aos egressos, 50 ou 92,6% afirmaram ser importante outros 4 ou 7,4% não entendem como necessário ter conhecimento em gestão (Gráfico 17).

Autores como Hynes (1996), Machado e Espinha (2007) e McClelland (1961) procuram mostrar em seus estudos a relação do profissional preparado e com visão administrativa e que institui em sua rotina um planejamento adequado a realidade para o consultório, este profissional, certamente, sente menos os efeitos da concorrência no mercado. Conseqüentemente, as dificuldades encontradas a partir do escasso conhecimento administrativo, têm levado muitos profissionais a desistir da própria carreira.

**Gráfico 17 - Sente necessidade de conhecimentos em gestão para gerir seu consultório?**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

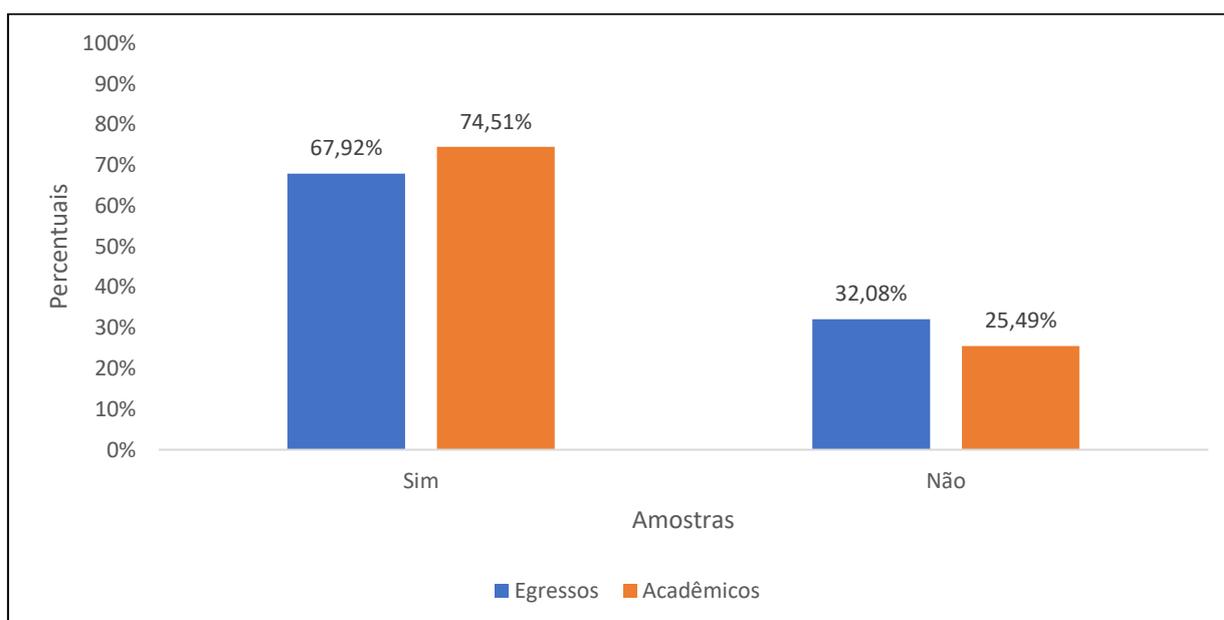
Pergunta elaborada aos dois grupos amostrais com a finalidade de obter-se conhecimento sobre suas experiências gerenciais para lidar com pessoas, seja

equipes de colaboradores ou multiprofissionais, pois todo profissional de odontologia necessita ou necessitará de um colaborador ou trabalhará com equipes profissionais em algum momento. Faz parte da diretriz curricular DCN (BRASIL, 2002) em seu artigo 4º § IV elaborada pelo Ministério da Educação, dentro das competências do profissional, a liderança como sendo uma das características necessárias para a boa prática profissional.

Observa-se entre os acadêmicos que apenas 13 ou 25% afirmaram já tiveram problemas de gerenciamento de pessoas, e 38 ou 75% nunca enfrentaram esse tipo de situação. Em contrapartida, os egressos talvez por já estarem atuando no mercado de trabalho apresentaram um índice maior de respondentes, 36 ou 66,66% que já enfrentaram problemas de gestão de pessoas e apenas 17 ou 33,33% não passaram ainda por dificuldades de gestão de equipes e colaboradores, dados apresentados no Gráfico 18.

A gestão de pessoas diz respeito ao saber lidar com dificuldades que ocorrerão em algum momento, ou conflitos gerados por ordem de trabalhos em equipes, assim sendo em sua rotina de trabalho o saber gerenciar esses conflitos faz parte do domínio de liderança, saber se comunicar e passar as informações de maneira a manter a equipe sempre coesa e focada, garantirá sucesso no processo de trabalho.

**Gráfico 18 - Já enfrentou algum tipo de problema relacionado a gestão de pessoas?**



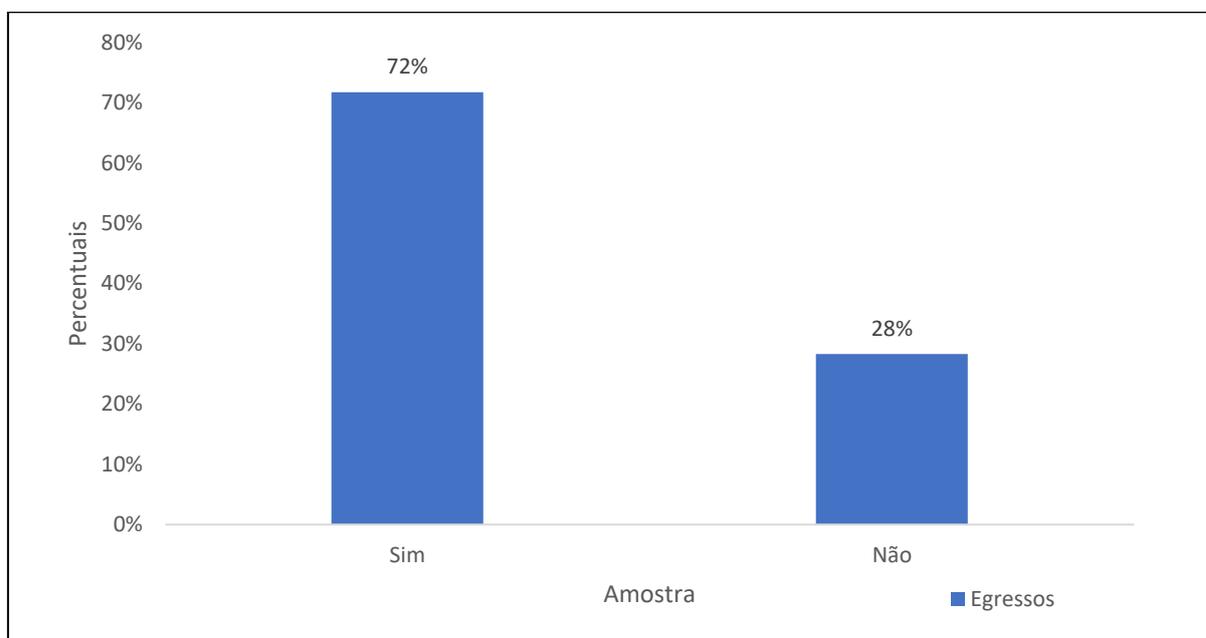
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Essa pergunta, foi elaborada apenas para a amostra de egressos por consequência de já estarem no mercado de trabalho. Pretendeu-se mensurar a necessidade percebida por esses profissionais sobre a importância do conhecimento em gestão para sua carreira profissional e, perguntou-se então sobre se já haviam passado por alguma necessidade, especificamente administrativa por não dominar inteiramente a gestão de empresas.

As respostas são apresentadas no Gráfico 19, em que 53 egressos, desses 38 ou 72% afirmaram que já haviam passado por algum tipo de situação que se fez necessário o conhecimento mais apurado sobre gestão e 15 ou 28% dos egressos disseram que ainda não haviam passado por problema relacionado a conhecimentos em gestão.

Segundo Zimbres (2006) nos dias atuais para a gestão adequada na empresa precisa-se tomar decisões assertivas e rápidas, onde a concorrência for mais acirrada, deve-se dominar as boas práticas de atendimentos para fidelizar seus clientes, e saber controlar as despesas, afinal o resultado financeiro também depende do controle dos gastos.

**Gráfico 19 - Egressos - já enfrentou algum problema por não ter conhecimento em gestão?**



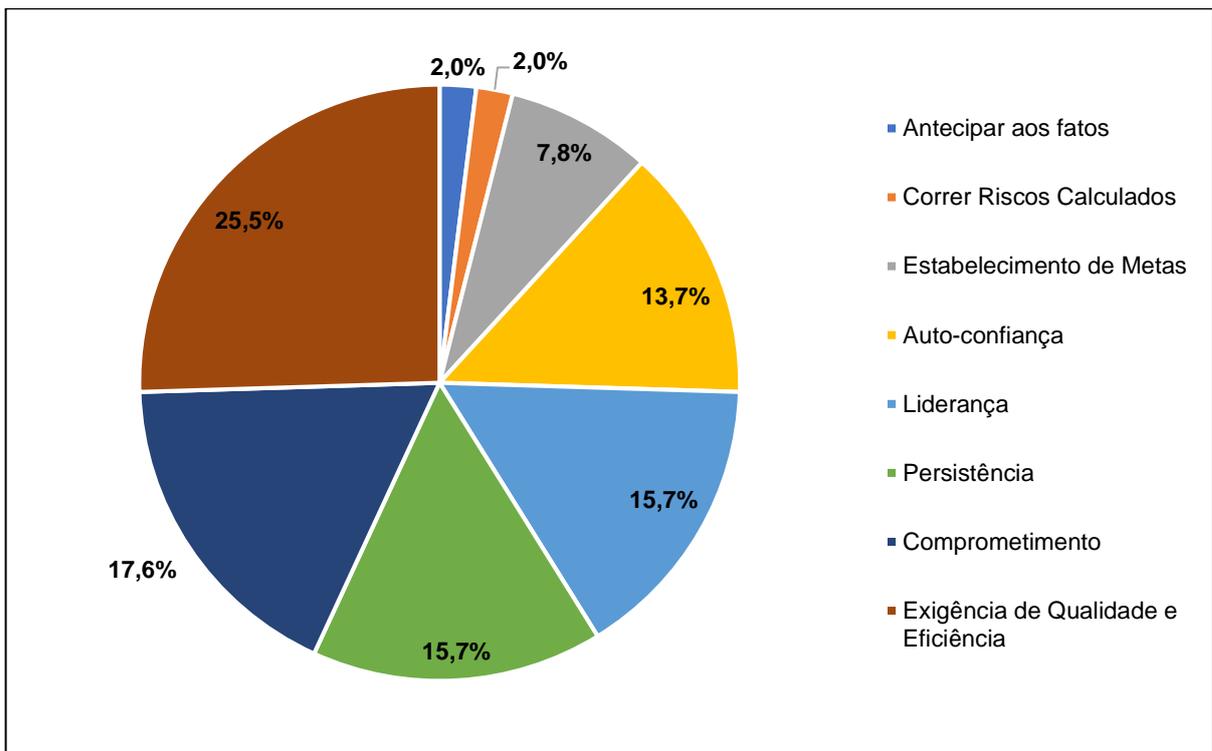
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A próxima questão foi elaborada de maneira a conhecer as possíveis mazelas enfrentadas pelo Cirurgião Dentista já estabelecido no mercado, explora de um modo

geral problemas enfrentados diariamente por falta de habilidades gerenciais. A resposta não poderia ter senão o viés da gestão administrativa, os problemas surgidos por não saber tomar a melhor decisão frente a um obstáculo financeiro, gerência de recursos humanos e administrativo possivelmente são os mais apontados, pois ao analisar a grade curricular, percebe-se que não há matéria que aborde nenhum dos temas de gestão.

Nos Gráficos 20 e 21 apresenta-se as características que cada um dos respondentes das amostras, julgou melhor se enquadrar, identificou-se com suas respostas como eles se veem em relação as questões elencadas. Foi analisado em suas respostas suas forças assim como as fraquezas, procurou-se nessa autoanálise oportunizar aos egressos e acadêmicos, algumas características necessárias para entenderem as oportunidades e ameaças que encontrarão neste mercado.

**Gráfico 20 - Quais das características abaixo você acadêmico julga se enquadrar melhor?**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Gráfico 20, apresenta-se às características dos acadêmicos, aquelas em cujo seu entendimento é a que melhor eles se enquadram. Nesse grupo participaram 51 respondentes e quanto característica “exigência de qualidade”, obteve-se 13 ou 25,5% do total, atingindo-se o maior índice de acadêmicos. Estima-se que este

resultado é consequência do processo acadêmico, pois durante as atividades curriculares o estudante de odontologia, desde os semestres iniciais, já tem atividades práticas e precisa lidar com atendimentos em pacientes, portanto buscar a qualidade e eficiência ao longo desse processo faz parte da atividade do Cirurgião Dentista.

As características comprometimento/sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários nomeadas por 9 ou 17,6% dos estudantes, encontra amparo na diretriz da DCN em seu Art. 4º § II, o qual propõe que o estudante de odontologia deva possuir habilidades para tomada de decisões, e por objetivo o uso apropriado e eficaz da força de trabalho, assim como controle de medicamentos, equipamentos, saber avaliar, sistematizar e decidir condutas mais adequadas (BRASIL, 2002). Portanto o comprometimento, o sacrifício e a colaboração com as equipes são evidentes na profissão, desse modo temos que 17,6% da amostra enquadraram-se nesse perfil.

Enquadraram-se na característica, persistência-habilidade de enfrentar obstáculo e liderança – você sabe liderar com equipes, apenas 8 ou 15,7% dos estudantes cuja questão também encontra amparo na diretriz curricular no seu art. 4º § IV. Porém, a baixa adesão a esse item representa que o currículo não estimula o acadêmico a dominar os obstáculos ou liderar equipes. Neste sentido Carvalho (2006a) afirmavam que as mudanças criadas a partir da DCN extinguindo o currículo mínimo serviriam para estimular um novo profissional que fosse voltado as mudanças da atualidade, promovesse a saúde, a atenção integral e ao trabalho em equipe.

Da mesma maneira, independência e autoconfiança, pergunta na qual apenas 7 ou 13,7% dos estudantes se enquadraram. Assim como as questões anteriores faz parte das premissas da DCN em seu Art. 4º § V (BRASIL, 2002), administrar significa optar, ter iniciativa própria, na maioria dos casos é necessário escolher procedimentos a serem seguidos e isso requer independência e autoconfiança para poder tomar a melhor decisão, para escolher o melhor método.

De acordo com Machado e Espinha (2007) os empreendedores devem ser proativos, orientados para a realização, ter empatia, além da motivação para realizar, persistência, autoconfiança e independência. O baixo índice de adesão nessa questão remete a falta de empreendedorismo de cada um, ou na baixa proatividade, ou ainda que as IES não os preparam para tal determinação curricular estabelecida na DCN de 2002 (BRASIL, 2002). Ainda o CFO juntamente com os CRO não fiscaliza a base de ensino para aprimorar seus profissionais ao mercado.

Para estabelecimento de metas, 4 ou 7,8% dos estudantes dizem se enquadrar neste atributo. Tanto quanto necessário para sobrevivência de qualquer instituição, a eficiência administrativa segundo Drucker (1998) é necessária para visualizar seu crescimento frente ao mercado. Também, é fundamental estabelecer um planejamento estratégico, metas para atingir os objetivos, além de um plano de negócios com o propósito de garantir a sobrevivência frente ao mercado. Portanto, seguir as metas é primário para todo aquele que quer se estabelecer no mercado.

Outra questão de baixa identificação por parte dos respondentes foi correr riscos calculados, aceitar desafios moderados, somente 1 respondente ou 2% se incluem nesta qualificação. Essa é uma característica tipificada como própria do empreendedor. Schumpeter (1947) afirmou que empreendedor é uma pessoa que destrói a ordem econômica existente por introduzir no mercado novos produtos ou serviços, pela criação de novas formas de gestão, pela modificação da maneira de fazer negócios a qual chamou de inovação disruptiva. Portanto correr risco é a essência da formação do empreendedor.

Esperava-se que o Cirurgião Dentista ao ser um profissional liberal, por natureza fosse empreendedor, no entanto observou-se nessa pesquisa o baixo potencial para tal fim, deve-se associar esse fato, ao currículo acadêmico que não estimula nem os prepara para a gestão. Mialhe, Furuse e Gonçalo (2008) já percebiam a necessidade de desenvolver o empreendedorismo entre acadêmicos de Odontologia e que este estímulo deveria partir das universidades, inserindo em suas grades curriculares as disciplinas de gestão de empresas.

Por fim, a busca de oportunidade e iniciativa/antecipar-se aos fatos, nessa amostra de acadêmicos apenas 1 deles se diz possuir estas características ou 2%, portanto, percebe-se que sua graduação não o preparou nem o motivou para ser administrador de seu consultório ou clínica.

Na odontologia os diagnósticos são percebidos após minuciosas anamneses e, portanto, antecipar-se aos fatos é comum a profissão quando sugeridos procedimentos preventivos, como escovar os dentes, utilizar fio dental para evitar caries ou demais patologias. Porém, na administração prever e antecipar-se aos fatos faz parte da gestão equilibrada e consciente. Precaver-se de desordem financeira, avaliar oportunidades e buscar iniciativas que promovam equilíbrio e avanços no mercado é tarefa obrigatória do gestor.

Fez-se aos egressos perguntas semelhantes, porém com conteúdo mais específico para aqueles que já atuam no mercado, estão em contato com as dificuldades, conhecem de perto assuntos administrativos e gerenciais, pois estes tendem a fazer parte de seu dia a dia.

No Gráfico 21 temos as respostas da amostra de egressos, formada por 54 respondentes. Em relação a característica “exigência de qualidade e eficiência” e “melhorar continuamente”, 11 ou 20,4% dos egressos afirmaram possuir tal qualidade. Avaliou-se esse fato pelo período de graduação, com os atendimentos a pacientes que tem um certo grau de exigência em relação a qualidade de seus procedimentos. Pressupõe-se que esta seja uma característica determinante na carreira profissional do Cirurgião Dentista para sobressair-se em um mercado com tamanha concorrência. Caproni (2001) afirma que os clientes estão mais interessados na qualidade dos serviços, estão mais exigentes, mais informados, e por consequência cobram do profissional um diferencial, a eficiência em seus serviços em relação aos seus concorrentes. Kotler (2000) concorda que a melhoria da qualidade visa aumentar o desempenho funcional do produto, durabilidade e confiabilidade, o que possibilita vencer seus concorrentes.

Perguntados sobre a persistência, se consideram-se com habilidades para enfrenar problemas, 8 ou 14,8% dos egressos disseram possuir tal característica. Machado *et al.* (2010) já previam que um dos principais problemas que o estudante encontraria e enfrentaria seria um mercado muito concorrido devido ao grande número de profissionais Cirurgiões Dentistas formados a cada ano. Esse sem dúvida é um dos maiores problemas enfrentado no mercado de trabalho, a saturação. Portanto é esperado que o profissional da odontologia seja fortemente persistente e resiliente.

Outra questão a ser discutida é a liderança. Foi questionado se o egresso considera ter um perfil de líder. Apenas 8 ou 14,8% dos egressos enquadraram-se nessa característica, a liderança é perfil fundamental para manter equipes de trabalho coesas e eficazes. Maximiano (2006) afirma que o processo administrativo completa-se ao atingir essas etapas, planejar, organizar, liderar, executar e controlar. Liderar, portanto, é parte do sistema administrativo, para desempenhar sua liderança em equipes de trabalho o Cirurgião Dentista deve ser capacitado.

Quanto a característica da independência e autoconfiança, obteve-se que 7 ou 13% dos egressos afirmam possuir essa característica. A profissão liberal proporciona a liberdade de executar a atividade por conta própria, a independência de escolher os

horários em que vai trabalhar lhe garante maior liberdade, oportuniza tempo livre para outras atividades como, atualizar-se na profissão e ter tempo para si mesmo.

A autoconfiança é mister ao Cirurgião Dentista que sugere ser uma pessoa decidida pronta para enfrentar seus problemas de maneira adequada, sabe expressar sua opinião. No entanto apenas 13% dos egressos enquadram-se nesse perfil, o que remete a existência de uma falha na formação deste profissional.

O comprometimento, o sacrifício pessoal, a colaboração com funcionários, foram características que 7 ou 13% dos egressos entendem ter. Essas características são fundamentais ao Cirurgião Dentista, pois o comprometimento encontra forte relação com o trabalho em equipe e no consultório o êxito na realização dos procedimentos pelo Cirurgião Dentista passa pelos colaboradores.

A DCN estabelece competências e habilidades como parte do currículo do curso de odontologia, que deve ser aprimorado na formação do estudante. Determinam que o egresso deve estar apto para comunicar e trabalhar efetivamente com pacientes, trabalhadores da área da saúde, grupos e organizações, trabalhar em equipes interdisciplinares (BRASIL, 2002).

Quando perguntados sobre as características de persuasão e rede de contatos, uso de estratégias, o resultado foi que 6 ou 11,1% do total dos egressos acreditam possuir estas qualidades. Os egressos precisam ser persuasivos quanto ao prescrever o diagnóstico e o planejamento do tratamento, para adquirir a confiança do cliente. Além disso, precisa ter redes de contatos de colegas de profissão afim de poder compactar a demanda e agregar valor aos seus serviços. O Cirurgião Dentista, não domina nem realiza todos os procedimentos odontológicos por isso, deve ter contatos de outros colegas para indicar a seus clientes, criando assim uma rede de confiança.

Para o Cirurgião Dentista ampliar sua reputação e ser capaz de influenciar, ser uma pessoa de estima e respeito, Kotler (2000) afirma que este deve ser alguém que tenha um estilo próprio de relacionamento pessoal com o cliente, esse diferencial o fortalecerá no mercado de saúde.

Quanto a correr riscos calculados, aceitar desafios moderados 3 ou 5,6% dos egressos possuem essa característica, que como já comentado, correr riscos é premissa de empreendedorismo, e elencamos anteriormente que as universidades não os preparam para serem donos de seus negócios, assim como não os preparam para gerenciar, administrar seus consultórios. O baixo índice de egressos com

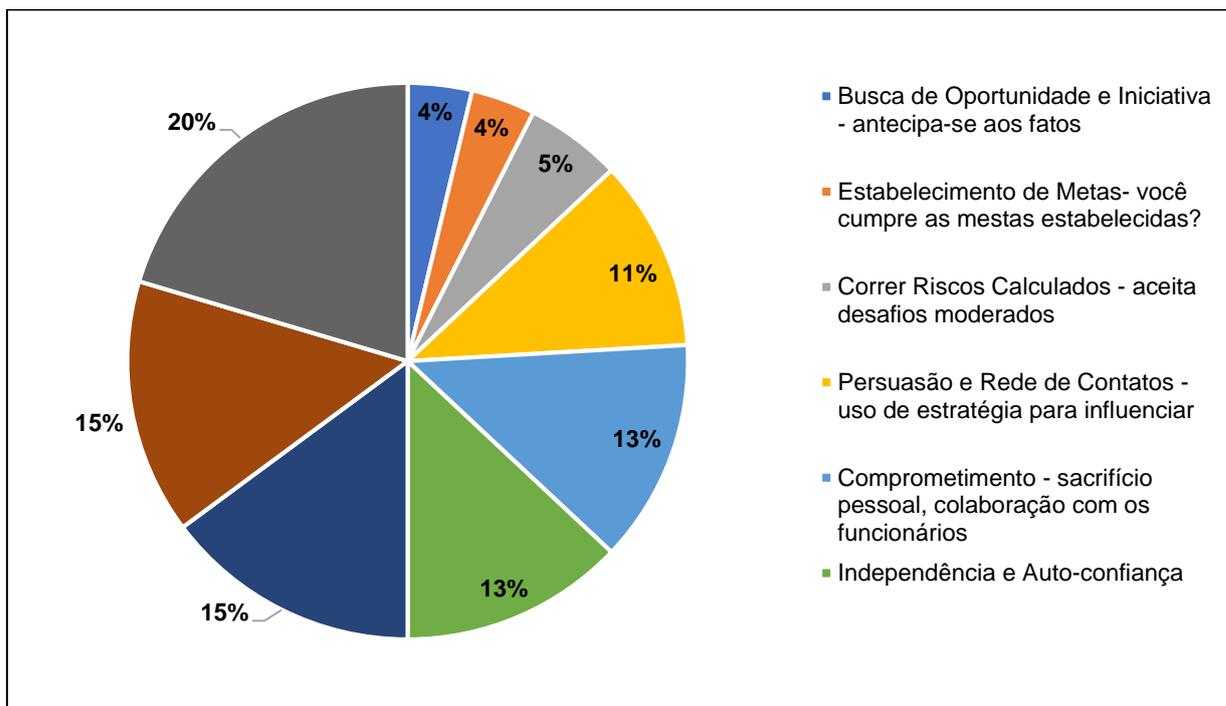
característica para correr riscos calculados está diretamente ligado à sua formação acadêmica que não o preparou para o mercado de trabalho de forma adequada e empreendedora. Souza e Paiano (2011) afirmam que a insegurança passa pela formação e falta projetos que estimulem a vivência no mercado de trabalho durante sua formação acadêmica.

O estabelecimento e cumprimento de metas teve novamente um baixo índice, 2 ou 3,7% dos egressos assumem possuir essa característica, o que sugere ser a falta de estrutura acadêmica que não os prepara para administrar seu negócio, as metas indicam onde sua administração deseja chegar, qual objetivo deseja alcançar. Como as faculdades preparam para serem tecnicistas, relegam a um segundo plano a gerência de empresas, deixando a cargo do próprio Cirurgião Dentista o futuro de sua carreira profissional. Saber executar um procedimento odontológico com precisão, empatia com o paciente e confiança seria suficiente para um Cirurgião Dentista que não opta pela carreira liberal, porém essa precisa algo mais, necessita saber estabelecer suas metas para a boa saúde financeira de seu consultório.

Por fim, 2 ou 3,7% dos egressos acreditam ter as características de busca de oportunidade e iniciativa, antecipação aos fatos. Observa-se que tanto os egressos como os estudantes têm pouca familiaridade com essa expressão e pouca aptidão para o empreendedorismo assim como para administração, uma vez que, antecipar-se aos fatos, buscar oportunidades é fundamental para as boas práticas administrativas. Porém, é visto que nas duas amostras o índice percentual assemelha-se sendo os estudantes e egressos com 2% e 3,7%, respectivamente. E nas duas amostras foi o índice mais baixo encontrado.

Mais uma vez atribui-se a formação acadêmica que não estimula a visão empreendedora nem administrativa do Cirurgião Dentista. Formando apenas um profissional tecnicista preparado para solucionar patologias bucais e não o prepara para administrar seu negócio.

**Gráfico 21 - Quais das características abaixo você egressos julga se enquadrar melhor?**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O estudante e o Cirurgião Dentista, assemelharam-se em alguns aspectos profissionais apresentados nos Gráficos 20 e 21 as características das duas amostras equivalem-se em algumas respostas, com maior ênfase para: exigência de qualidade, persistência e liderança, mostrando desse modo que a visão das IES permanecem conservadoras quanto aos métodos de ensino, pois assim consta nos seus respectivos objetivos “o curso de odontologia tem como objetivo a formação de uma Cirurgião Dentista, generalista”.

Esperava-se por certo, que não fosse assim, uma vez que o mercado atual globalizado, exige um profissional de saúde com conhecimentos múltiplos para atuar em diversas áreas, afinal, se o mercado exige profissionais dinâmicos e preparados para as novas tecnologias ocorre assim um distanciamento das IES com a realidade contemporânea.

Como a globalização do mercado de trabalho exige cada vez mais conhecimentos do profissional, propõe-se as faculdades estar preparadas para essa realidade, afinal essas, são parte interessada no desenvolvimento social e econômico do país, do estado e da região.

No próximo capítulo propõe-se uma revisão nos conceitos de participação do CRORS somando as IES e a sociedade, afim de proporcionar ao estudante de odontologia uma preparação dinâmica e globalizada com a finalidade de fortalecer os vínculos desse profissional com sua base formadora e organizacional e promovendo-o a agente da interação social. Atualmente o distanciamento do Cirurgião Dentista não é somente responsabilidade da instituição que o formou, mas também, do Conselho Regional de Odontologia. As visões dessas instituições devem ser voltadas a apoiar o profissional e não apenas fiscalizar ou regulamentar a profissão.

### **5.3 Propostas e sugestões: integração do Cirurgião Dentista X População**

Como resposta ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, “ações para intensificar a participação do Cirurgião Dentista na qualidade de vida da população”, considerando a revisão bibliográfica realizada e as respostas dos questionários aplicados ao público-alvo, acadêmicos e Cirurgiões Dentistas, seguem algumas proposições de ações que podem ser consideradas na atuação desta categoria profissional.

Foi possível observar, através da análise deste estudo, que essas Instituições de Ensino Superior em odontologia do município de Porto Alegre RS, seguem a Diretriz Curricular Nacional, quanto a manutenção das grades curriculares, no entanto, alguns dos objetivos destacados por ela, como por exemplo administração e gerenciamento, liderança, ficam a margem do que o mercado exige ao Cirurgião Dentista.

Observou-se, todavia, os órgãos responsáveis pela regulamentação da profissão como Conselho Federal de Odontologia e o Conselho Regional de Odontologia, não tomam ciência desse fato e não participam para ampliar os conhecimentos em gestão para os profissionais de odontologia. Distanciam-se da construção de uma classe profissional fortalecida neste aspecto.

A importância da gestão na área odontológica é importante para os dias atuais. Necessitaria a formação de um tripé entre IES/Acadêmico/Sociedade. A instituição de ensino tem o papel de preparar o acadêmico para os cuidados com o cidadão, mantendo seus padrões de ensino nos mesmos moldes de anos atrás. Ditterich, Portero e Schmidt (2007) escreveram que as faculdades no Brasil foram se formando com padrões curriculares fragmentados dentro da própria instituição, cabia ao

estudante montar sua própria grade e vincular as matérias afins, os quais valorizavam as ciências básicas e técnicas operatórias, limitadas ainda aos aspectos preventivos pouco enfatizados naquele momento.

Atualmente, os semestres estão estruturados por grades curriculares definidas e com disciplinas hierarquizadas. Algumas disciplinas são pré-requisitos para outras. Apresentam desde a evolução da odontologia, suas tecnologias avançadas, aos procedimentos e diagnósticos de alta performance. No entanto, apesar dos tempos modernos, as grades curriculares não atentam ainda para a formação empreendedora e gestora do profissional.

As DCN's para o ensino superior em saúde foram editadas a partir do ano de 2001 pelo CNE (BRASIL, 2001; 2002), neste ato foram definidas as competências para cada necessidade de implementação a integração do ensino/serviço, bem como as mudanças pedagógicas. De base dessas diretrizes o curso de odontologia passa a ser parte integrante do SUS, criando maiores oportunidades no mercado de trabalho aos profissionais, mas ainda faltando a visão administrativa, o controle dos gastos na saúde é fundamental na iniciativa privada e na pública.

Cruvinel (2010) Mestriner (2014) enfatizaram que a construção da formação crítica, reflexiva e generalista que possibilite integração dos conhecimentos teóricos e práticos com desenvolvimento de habilidades pessoais e de relacionamento humano, comunicação e liderança e que facilite o trabalho em equipes e acesso a comunidade, formariam um profissional apto a enfrentar os desafios da coletividade, compreendendo a lógica social, política, cultural e econômica da população.

A preparação do profissional Cirurgião Dentista com competência para superar as demandas atuais precisa ser sustentável, ser capaz de controlar os altos custos da saúde, das tecnologias, dos novos procedimentos e para possuir qualificação suficiente de todas essas técnicas, a disciplina gestão deve estar presente. Carvalho (2006a) afirma que a DCN objetiva um profissional voltado as mudanças da atualidade, a promoção de saúde, a atenção integral e ao trabalho em equipe, e que, além disso se permita ao longo de sua carreira, continuar aprendendo por meio de educação permanente.

E por fim, as IES deveriam estar mais atentas à formação de um Cirurgião Dentista preparando-o para ser um agente participativo da sociedade de acordo com o que consta no Art. 4º da DCN (BRASIL, 2002) na formação de determinadas competências. Certamente estaria preparando um profissional consciente da

grandeza de sua profissão, empreendedor de sua carreira e com conhecimento da cadeia produtiva da odontologia, geradora de emprego e renda e qualidade de vida para sociedade.

Da mesma maneira o CRO-RS, pilar importante nesse tripé, em conjunto com as IES poderia intensificar sua participação, a fim de qualificar o estudante/profissional e melhor prepara-lo para praticar sua atividade, ser capaz de empreender em sua carreira com domínio de gestão. Criar parcerias com as faculdades, sociedade empresarial e outros Conselhos profissionais através de intercâmbio cultural, disseminando conhecimento necessário para gerir seu futuro consultório ou clínica. Contribuir com um processo de ensino e aprendizagem motivador e empreendedor para os cursos de odontologia, com competências relacionadas à saúde bucal e à gestão de sua carreira profissional.

Sobre a quantidade de novos Cirurgiões Dentistas que iniciam no mercado a cada ano, faz-se necessário que a entidade de classe CRO juntamente com CFO e o Ministério da Educação, reavaliasse essa realidade, pois apenas no mercado de Porto Alegre de acordo com dados do CRO-RS já constam 284:1 (habitantes/CD) e o preconizado como ponto ideal pela OMS seria de 1500:1, sugerindo existir um mercado bastante saturado na cidade de Porto Alegre RS.

O Brasil tem um efetivo de dentistas entre os maiores do mundo pois no ano de 1980, o Brasil contava com 61.628 Cirurgiões Dentistas inscritos nos Conselhos Regionais de Odontologia. Em 1989 este número subiu para 101.880. Num período de dez anos (1980-1989) o número de Cirurgiões Dentistas “cresceu na ordem de 65,3%, neste mesmo período a população brasileira aumentava em 20%” (PINTO, 1993, p. 38). Em 1992, cerca de 11% dos dentistas de todo o mundo estavam no Brasil (PINTO, 1993; NARVAI, 2002). Conforme Freitas (2001) no ano de 1992 existiam cerca de 123 mil Cirurgiões Dentistas e em 2019 atinge 336.961 profissionais.

#### **Quadro 7 - Cirurgiões Dentistas inscritos no CFO**

<b>ANO</b>	<b>CIRURGIÃO DENTISTA</b>	<b>FONTE</b>
1980	61.628	Pinto (1993) Narvai (2002)
1989	101.880	Pinto (1993) Narvai (2002)
1992	123.000	Freitas (2001)
2019	336.961	CFO (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

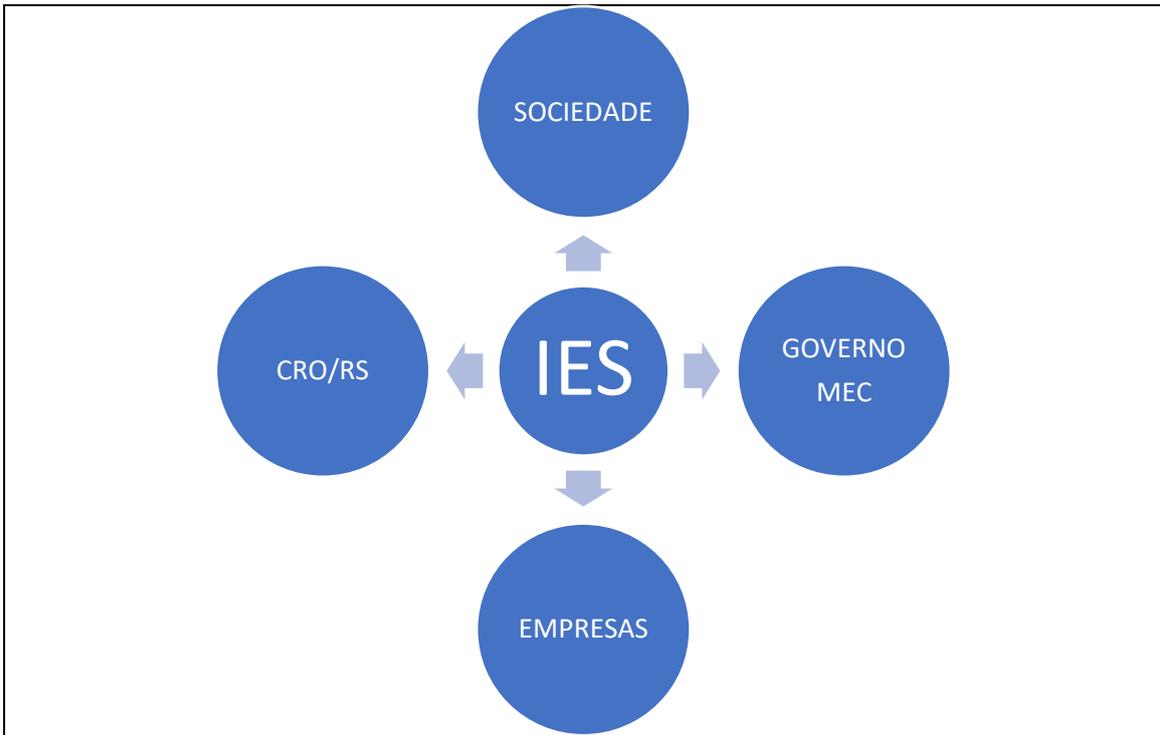
Esse profissional entrará num mercado já concorrido e deverá estar apto a buscar seu espaço. Contudo ainda novato e sem experiência de custos nem domínio de cálculos financeiros, não sabem exatamente como calcular os valores a serem cobrados por seus atendimentos. Como esperar que obtenham sucesso na carreira, como esperar que não sejam frustrados, como esperar que tenham consciência de sua importância para a sociedade.

De modo que pudesse ser fator indutivo de informações aos estudantes de odontologia, a ponto de promover experiência e desenvolvimento profissional, a aproximação do Cirurgião Dentista da sociedade, seria interessante para o CRO pactuar com as IES e levar a esses um conceito de *clusters* com Sociedade/IES/CRO/Governo. Fomentar ações com o objetivo de promover conhecimento do mercado a esses profissionais e lhes proporcionar analisar e conhecer as condições de cada região para que possam, ali se estabelecer.

Marshall (1982) pioneiro em conceituar e, *assim o faz ao dizer que* são conjuntos de diversas empresas atuando na mesma localização geográfica, que podem ser de atividades distintas, no entanto estão voltadas ao mesmo mercado, e suas vantagens percebem-se no fortalecimento e desenvolvimento regional. Esse sistema favorece o desenvolvimento tecnológico, intelectual, a competitividade, além de estimular novos negócios agregando valor aos produtos, resultando na formação de uma relação sólida e duradoura, com vínculos fortalecidos nas organizações.

De acordo com Porter (1998), há diversas formas de formação de clusters, desde os que envolvem Governos, universidades, agências, fornecedores e associações comerciais, que propiciam treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

**Figura 4 - Integração dos autores sociais**

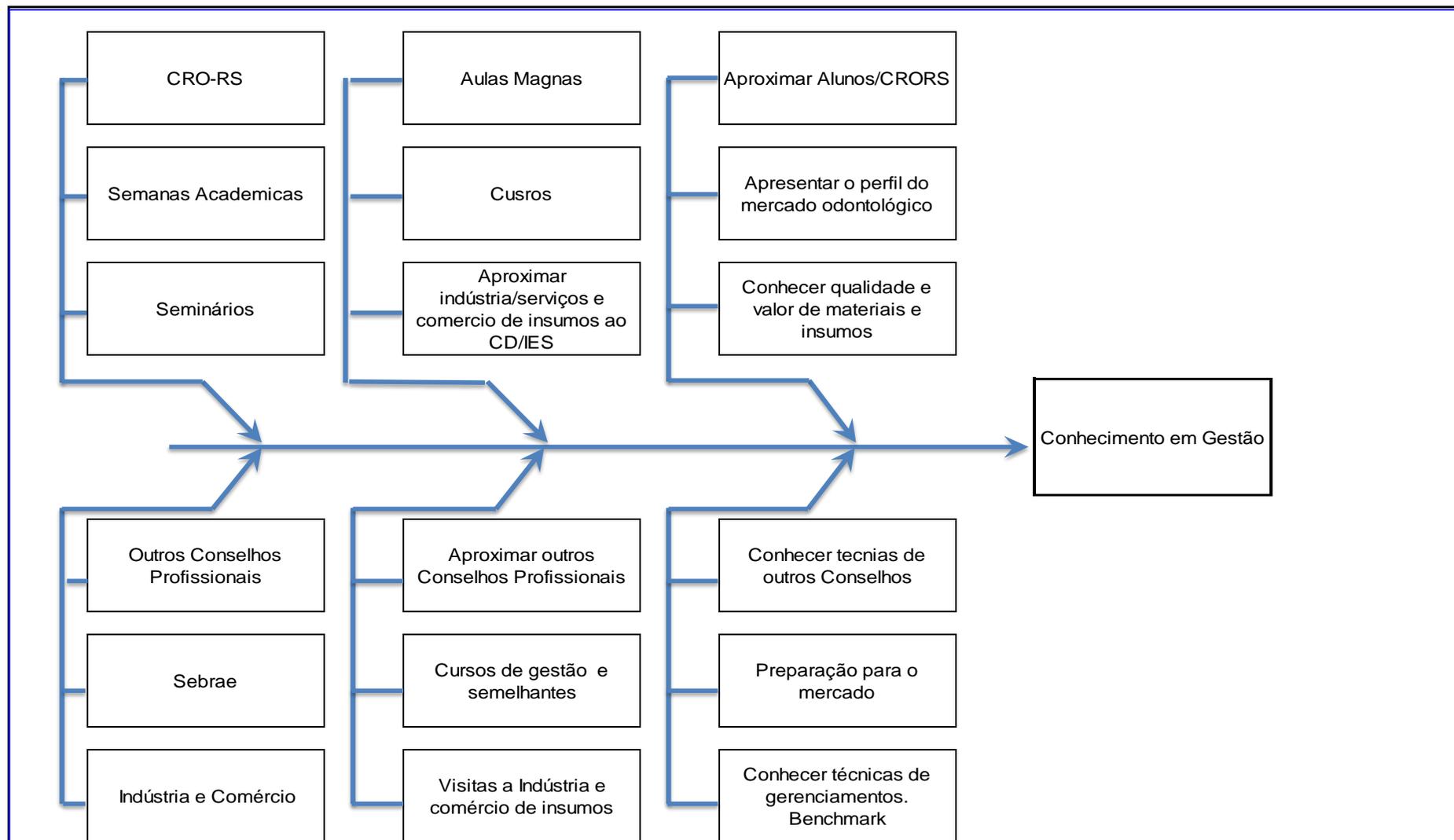


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com a participação desses atores na construção de uma sólida cadeia produtiva, transformaria a região num mercado com laços regionais, interessante tanto para o Cirurgião Dentista quanto para sua cadeia. Estabeleceria uma relação adequada em números de profissionais por habitante, desenvolveria o mercado regional, com alto vínculo entre Cirurgião Dentista e sociedade.

Na Figura 5, apresenta-se uma Proposta para construção de um novo modelo baseado na colaboração do tripé IES/Estudante/Sociedade, acredita-se que estimulando a construção dessa relação, pode-se chegar a um denominador comum, capaz de unir os interesses dos diferentes participantes, afim de, fortalecer tanto a profissão de Cirurgião Dentista quanto a estabilidade do *status quo* das instituições seja, CRO e IES.

**Figura 5 - Propostas para construção de um novo modelo baseado na colaboração do tripé IES/Estudante/Sociedade**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A participação do CRO-RS é fundamental para esse modelo, ao juntar-se às IES's criar novos paradigmas, onde o profissional Cirurgião Dentista será visto como agente participativo de uma sociedade mobilizada e interativa. Ao CRO-RS cabe participar das aulas Magnas, e fazer conhecer a estrutura do CRO aos estudantes, apresentar a situação do mercado local, preparar os novos profissionais para a realidade atual, fazer conhecer o perfil dos Cirurgiões Dentistas, o perfil do mercado de trabalho, apresentar a realidade que o espera.

Quanto a participação em Semanas Acadêmicas, levar aos acadêmicos palestras, para estabelecer conhecimento sobre os custos desse mercado, demonstrar como se elabora as tabelas de valores (gestão de empresas), preparar esses profissionais para empregar mão de obra, apresentar a legislação trabalhista (contabilidade), a legislação das secretarias de saúde e suas Vigilâncias Sanitárias (legislação), os custos de montar consultórios ou clínicas (empreendedorismo).

Em seminários, aproximar a indústria de próteses, órteses, implantes, materiais de consumo, descartáveis, entre outros (insumos) da IES para que os estudantes saibam como elaborar valores tanto do custo como da qualidade do produto. Ainda conhecer e dominar a legislação do direito do consumidor; orientá-lo quanto aos direitos do cidadão; orientá-lo quanto aos serviços prestados a operadoras de planos de saúde odontológicos, suas tabelas de custos, faturamentos, convênios com empresas, tipos de serviços existentes no mercado.

Outra proposta deste novo modelo seria aproximar outros Conselhos Profissionais com o objetivo de conhecer técnicas novas, saber como outros mercados atuam, perceber as diferenças profissionais e com esse conhecimento aprimorarem sua participação nas equipes multiprofissionais de trabalho em saúde.

Pode-se também junto ao Sebrae-RS oferecer participação por meio de cursos, oficinas na área de gestão, com preparação e conhecimento para gestão de sua profissão, auxiliando, desta forma, o ingresso do Cirurgião Dentista no mercado de trabalho e com isso reforçando a parceria IES/Aluno/Sociedade.

Por fim aproximar a indústria e o comércio do profissional, demonstrando o porquê dos valores de alguns insumos, proporcionar o conhecimento do produto a ser utilizado em cada procedimento e, desta forma, fazer com que o profissional seja assertivo em seu trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo elaborou-se as considerações finais com base nos objetivos proposto para o desenvolvimento dessa dissertação. No entanto, é importante ressaltar que todo estudo requer continuidade, pois o que se encontra em uma pesquisa não está finalizado como sendo a verdade única, a finalidade da cientificidade é dar seguimento, é promover o debate acadêmico, estabelecer a base para a construção de novas pesquisas.

A proposta na primeira etapa dessa dissertação foi identificar o perfil de aluno e do egresso nas duas IES do curso de odontologia de Porto Alegre - RS e de acordo com as respostas nos questionários, verificou-se que a odontologia está em processo de feminização da categoria. Com 78% dos acadêmicos e 81% dos egressos, respectivamente, do sexo feminino. Esse delineamento encontra apoio em outras duas pesquisas como de Ferraz *et al.* (2018) com 60% e Marques *et al.* (2015) com 65,7%, ambas obtiveram resultados semelhantes.

Na segunda etapa o objetivo foi elencar as competências necessárias do Cirurgião Dentista no mercado de trabalho. Nesta apresentou-se duas partes de acordo com o estabelecido para esse estudo, e verificou-se que as duas IES de Porto Alegre/RS falham em relação a DCN em seu Art. 4º § V (BRASIL, 2002) - Administração e gerenciamento. Observou-se nas respostas dos questionários muita insegurança por parte dos acadêmicos e egressos, devido à falta de uma disciplina de gestão nas grades curriculares, que os qualificasse como determinado pelas Diretrizes.

O estudo buscou evidenciar que a competência para se manter ativo nesse mercado seria a criatividade, perseverança, otimismo, disposição para correr riscos, senso de independência e capacidade de implementação, principais traços do empreendedor, incluindo a esse complexo entendimento a capacidade de administrar seu negócio como se fosse uma empresa, utilizando-se das ferramentas disponíveis para gerenciamento e de acordo com os resultados obtidos, não foram encontradas estas características no grupo pesquisado.

Quanto a disciplina de empreendedorismo verificou-se que não constam em suas grades curriculares. O estudante de odontologia não é motivado a empreender na carreira, suas disciplinas orientam para os cuidados das patologias da cavidade

bucal, deixando de lado a importância do gerenciamento do seu negócio relegando-o a mero consultório, como se não fosse esse uma empresa.

As faculdades que formam a cada ano novos profissionais, que promovem seu ingresso de maneira desregulada e favorecem um mercado voltado para a competição, esquecem que a sobrevivência será daquele que souber melhor gerir seus recursos, controlar suas despesas e manter o controle financeiro de sua empresa.

Identificou-se que o mercado odontológico no município de Porto Alegre está saturado e desproporcional aos pressupostos da OMS, em que o número ideal é de um Cirurgião Dentista para 1500 habitantes e no município de Porto Alegre o mercado é de um Cirurgião Dentista para cada 284 habitantes. Esse processo torna o mercado de trabalho muito concorrido favorecendo ao mercantilismo da saúde, ainda assim, inauguram-se faculdades sem restrições. As autoridades reguladoras e fiscalizadoras como CRO e Ministério da Educação e Cultura – MEC, não restringem o surgimento de novas Instituições de Ensino.

Essa profissão desenvolve-se em desacordo com o crescimento da população brasileira, promovendo assim, pelas leis da oferta e procura uma profissão guiada pela monetização do serviço odontológico, favorecendo o poder financeiro em detrimento da qualidade do serviço.

O propósito em elencar as competências necessárias para o Cirurgião Dentista enfrentar o mercado de trabalho torna-se desafiador para as Instituições de Ensino promoverem agentes competitivos com ética, também aos Conselhos Profissionais motivar seus membros, formando pessoas integradas a realidade de mercado globalizado.

Procurou-se, por outro lado, mostrar que os alunos não percebem o quanto importante é sua profissão frente a sociedade, e não detém conhecimento sobre a cadeia produtiva que gira em torno de sua profissão. Subestimam sua carreira, não assimilam o volume de negócios e não percebem uma cadeia geradora de renda e empregos que fomenta e desenvolve um mercado de saúde regional.

A profissão do Cirurgião Dentista pode ser capaz de fomentar e criar novos mercados, novos empregos, novos negócios, desde que incentivada. Verificou-se que a cadeia produtiva da odontologia é significativa e fomenta as mais diversas atividades profissionais, o que sugere ser sustentável.

Na etapa final, por meio das propostas de ações que possam intensificar a participação deste profissional na qualidade de vida da população buscou-se elaborar sugestões realistas com possibilidade de concretização, observou-se que o CRO-RS não participa das atividades educacionais e preparativas da profissão do Cirurgião Dentista, apesar de ser o seu principal motivo de existir.

Ao propor o controle com a participação da sociedade organizada em conjunto das IES, buscou-se mostrar a fragilidade do futuro profissional para essa categoria, verificou-se que conhecimento em gestão não faz parte das disciplinas e como confirmado pelas respostas é atribuído como necessário para a formação profissional desses estudantes.

Para o estudante, a integração da indústria, comércio e serviços na construção de uma nova formação acadêmica, fortalecerá sua educação e o tornará apto a entrar no mercado de trabalho com base de conhecimento. A diversificação de saberes mostrará a esse estudante outras visões administrativas, outras formas de mercados, unir seus conhecimentos aos diversos outros modelos, fará sua experiência acadêmica rica e promissora, motivando-o a seguir na profissão com segurança.

Trazer a visão de outros Conselhos Profissionais, de como atuam no mercado, juntar o interesse pessoal ao profissional, com múltiplos agentes de saúde por exemplo, qualifica o aluno ao trabalho em equipes multiprofissionais, criando valor e respeito a cada profissão.

Ficou claro na pesquisa a partir das características elencadas por cada grupo amostral que suas habilidades estão focadas na qualidade e comprometimento, reforçando que a formação do Cirurgião Dentista é sim voltada as patologias. Percebeu-se que gestão e suas ferramentas de trabalho não são matérias de seu conhecimento.

Ao longo da pesquisa foi possível observar que a presença do conhecimento na área da gestão para o curso de odontologia é incipiente ou praticamente inexistente. E, isto reflete no entendimento sobre as ferramentas de gestão, as quais 82% dos acadêmicos e 69% de Cirurgiões Dentistas nunca utilizaram, apenas o fluxo de caixa é a expressão mais conhecida. Verificou-se que os alunos não dominam as práticas de como elaborar suas tabelas de valores a cobrar sobre os procedimentos realizados e que a maioria desses profissionais se utilizam de tabelas elaboradas pelas operadoras de planos de saúde odontológicos, CHBPO, entre outras.

Evidenciou-se que o CRORS não está diretamente envolvido com qualidade do ensino praticado nas IES desse município, não regula a entrada de novos profissionais e não controla a abertura de novas faculdades. Desta forma, deixa o mercado se autorregular o que incentiva um mercado valorizado pelo dinheiro e não pela qualidade. Quanto as IES's, mostrou-se que suas grades curriculares não priorizam o conhecimento em gestão e empreendedorismo, não preparam o aluno para entrar no mercado de trabalho ciente da realidade que o espera.

Essa dissertação teve por escopo apresentar um modelo inovador, em que a participação social, acadêmica e profissional se integra num tripé. A finalidade desta proposta é manter um aluno com conhecimento sempre atualizado, regular o número de habitantes por dentistas, estabelecer critérios para desenvolver mercados regionais fortalecidos por uma cadeia produtiva local. Com maior participação da sociedade na formação profissional deste estudante, pensa-se em promover o bem-estar da comunidade, bem como, a qualidade de vida para todos os envolvidos.

Portanto, esta pesquisa é uma pequena amostra dentro do universo de cursos de odontologia espalhados pelo Brasil. Esta proposta ao ser replicada em outras realidades poderá encontrar respostas distintas. Por isso, para complementar esse estudo necessita-se de novas pesquisas voltadas a desenvolver diálogos sobre o número expressivo de profissionais de odontologia em uma sociedade que não acompanha seu crescimento, além de analisar a urbanização e a necessidade da interiorização desses profissionais com o objetivo de equilibrar a demanda por saúde bucal e concomitantemente desenvolver os mercados regionais.

Espera-se com esse estudo ter contribuído para maior conhecimento sobre as atividades de trabalho do Cirurgião Dentista, seu mercado de trabalho, suas competências, habilidades e atitudes frente a esse setor da saúde, assim como suas forças, fraquezas e suas oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, João Mascarenhas de; SANTANA, Leonel Messias Dias; GNOATTO, Nelson. **Odontologia e empreendedorismo**: o perfil do cliente. 2013. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/thiagodant3/artigo-odontologia-e-empendedorismo-o-perfil-do-cliente>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

ANS – AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Beneficiários de planos privados de saúde, por cobertura assistencial (Brasil – 2009-2019)**. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais>>. Acesso em: 01 mar. 2020. Dados atualizados até 02/2020.

AMORIM, Mônica Alves. **Pequenas Empresas**: Estratégia de Desenvolvimento Econômico versus Políticas Sociais. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott. **Empendedorismo** - uma visão do processo. São Paulo: Thomson, 2011.

BATALHA, Mário O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**: Gepai –Grupo de estudos e pesquisas agroindústrias. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEGNIS, Heron Sergio Moreira. **Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. 2007. 269 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BIRD, Bárbara. The God Mercury: na entrepreneurial archetype. **Journal of management Enquiry**, vol.1. n.3, p. 205-212, set. 1992.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal; 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 1.764, de 14 de maio de 1856. Approva o Regulamento complementar dos Estatutos da Faculdades de Medicina, a que se refere o Art. 29 do Decreto n.º 1.387 de 28 de Abril de 1854. **Coleção de Leis do Império do Brasil** - 1856, v. 1, p. II, p. 207 [Publicação Original]. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1764-14-maio-1856-571247-publicacaooriginal-94339-pe.html>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7.247, de 19 de abril de 1879. Reforma o ensino primario e secundario no municipio da Côrte e o superior em todo o Imperio. **Coleção de Leis do Império do Brasil** - 1879, v. 1, pt. II, p. 196 [Publicação Original]. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-7247-19-abril-1879-547933-publicacaooriginal-62862-pe.html>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 9.311, de 25 de outubro de 1884. Dá novos Estatutos às Faculdades de Medicina. **Coleção de Leis do Império do Brasil** – 1884, v. 2, pt. I, p. 478 [Publicação Original]. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-9311-25-outubro-1884-545070-publicacaooriginal-56989-pe.html>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 set. 1990. Seção 1, p. 18055.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** - Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Saúde Bucal**: princípios, objetivos, prioridades. Portaria n. 613/GM, de 13 de junho de 1989. Brasília: Ministério da Saúde, Secretaria Nacional de Programas Especiais de Saúde, Divisão Nacional de Saúde Bucal, 1989.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Parecer CNE/CES n. 1.300/01. Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Farmácia e Odontologia. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 07 dez. 2001. Seção 1, p. 25. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES1300.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Resolução CNE/CES Nº 3, de 19 de fevereiro de 2002. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 04 mar. 2002. Seção 1, p. 10. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES032002.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

CAPRONI, Roberto. **Marketing aplicado à saúde**. 4. ed. Belo Horizonte: Best Seller, 2001.

CARVALHO, Antonio Cesar Perri de. **Ensino de odontologia em tempos da LDB**. Canoas: ULBRA, 2001.

\_\_\_\_\_. Ensino de odontologia no Brasil. *In*: PERRI DE CARVALHO, Antonio Cesar; KRIGER, Léo. **Educação Odontológica**. São Paulo: Artes Médicas, 2006a. p. 5-15.

\_\_\_\_\_. **Panorama sobre o ensino e prática da odontologia no estado de São Paulo**. São Paulo: UNESP/NUPES, 1994.

CARVALHO, Cristiana Leite. A transformação no mercado de serviços odontológicos e as disputas pelo monopólio da prática odontológica no século XIX. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 55-76, jan./mar. 2006b.

CFO – CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA. **Quantidade Geral de Profissionais e Entidades Ativas**. 2020. Disponível em: <<http://website.cfo.org.br/estatisticas/quantidade-geral-de-entidades-e-profissionais-ativos/>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Resolução CFO-176, de 06 de setembro de 2016. Revoga as Resoluções CFO-112/2011, 145/2014 e 146/2014, referentes à utilização da toxina botulínica e preenchedores faciais, e aprova outra em substituição. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 set. 2016. Seção 1, p. 264, Disponível em: <<http://sistemas.cfo.org.br/visualizar/atos/RESOLU%c3%87%c3%83O/SEC/2016/176>>. Acesso em: 18 out. 2019.

COLLINS, Orvis; MOORE, David G. **The organization makes**: a behavioral study of independent entrepreneur. New York: Appleton-Century-Crofts, 1970.

COSTA, Renato Magalhães *et al.* Odontoclínica: Simulação de gestão em clínica odontológica em um curso de graduação em Odontologia. **REVISTA ABENO - Revista da Associação Brasileira de Ensino Odontológico**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 77-85, jan./mar. 2015.

CRORS – CONSELHO REGIONAL DE ODONTOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL. **CIRURGIAO-DENTISTA'S pelos Municípios com a Respectiva População**. 2019. Disponível em: <<https://crors.org.br/wp-content/uploads/2019/12/TOTALPORPOPULACAO.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

CRUVINEL, Vanessa Resende Nogueira *et al.* A formação do cirurgião-dentista generalista na Universidade Católica de Brasília. **REVISTA ABENO - Revista da Associação Brasileira de Ensino Odontológico**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 12-19, jul./dez. 2010.

DITTERICH, Rafael Gomes; PORTERO, Priscila Paiva; SCHMIDT, Leide Mara. A preocupação social nos currículos de odontologia. **REVISTA ABENO - Revista da Associação Brasileira de Ensino Odontológico**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 58-62, jan./abr. 2007.

DOLABELA, Fernando. **O ensino de empreendedorismo no Brasil: uma metodologia revolucionária.** São Paulo: Fundação Vanzolino, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 4. ed. 2. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 6. ed. São Paulo: Editora atlas, 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje.** São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira, 1998.

FALASCO, R. *et al.* Problems encountered by recent graduates in establishing dental practices. **The Journal of the Michigan Dental Association**, Michigan, v. 72, n. 1, p. 15-19, 1990.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FAYOL, Henri. **Administration Industrielle et Générale.** Paris: Dunod, 1950.

FERNANDES NETO, Alfredo Júlio. A evolução dos cursos de Odontologia no Brasil. **REVISTA ABENO - Revista da Associação Brasileira de Ensino Odontológico**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 55-56, 2002.

FERRAZ, Maria Ângela Arêa Leão *et al.* Perfil dos egressos do curso de Odontologia da Universidade Estadual do Piauí. **REVISTA ABENO - Revista da Associação Brasileira de Ensino Odontológico**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 56-62, jan./mar. 2018.

FERREIRA, R.A. E agora José. **Revista da APCD**, São Paulo, v. 52, n. 5p. 343-350, set./out. 1998.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Sérgio Fernando Torres de. **História Social da Cárie Dentária**. Bauru, São Paulo: EDUSC, 2001.

GARCIA, Patrícia Petromilli Nordi Sasso; COBRA, Carolina Spoto. Condições de trabalho e satisfação de cirurgiões-dentistas credenciados por convênios odontológicos. **Revista de Odontologia da UNESP**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 115-122, 2004.

GARTNER, William B.; BIRD, Barbara J.; STARR, Jennifer A. Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, s.l, v. 16, n. 3, p. 13-32, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2007.

HYNES, Briga. Entrepreneurship education and training-introducing entrepreneurship into non-business disciplines. **European Journal of Training and Development**, s.l, v. 20, n. 8, p. 10-17, 1996.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE Cidades. **Porto Alegre**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/panorama>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. São Paulo: Atlas, 2003.

JULIEN, André. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

JUNQUEIRA, Cristina Helena Zingaretti. **Proposta de modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais** - um estudo de caso em serviços

odontológicos. 2006. 130 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. 10. ed. 7. reimp. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANGE, Brian M. *et al.* The current state of practice administration curricula in US dental schools. **Journal of Dental Education**, s.l, v. 63, n. 11, p. 834-838, 1999.

LEITÃO, Roberto Almada; GIULIANI, Antonio Carlos. Gestão Estratégica para serviços odontológicos. **Jornal de Assessoria ao Odontologista**, s.l, 2002, v. 5, n. 34, p. 41-42.

MACHADO, Frederika Cartagena *et al.* Odontologia como escolha: perfil de graduando e perspectivas para o futuro. **REVISTA ABENO - Revista da Associação Brasileira de Ensino Odontológico**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 27-34, jul./dez. 2010.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. *In*: MACHADO, Hilka Vier (Org.). **Causas de mortalidade em pequenas empresas**. Maringá: EDUEM - Editora da Universidade Estadual de Maringá, 2007. p. 13-25.

MARQUES, Milton Duque *et al.* Expectativas dos estudantes de Odontologia quanto ao futuro profissional. **REVISTA ABENO - Revista da Associação Brasileira de Ensino Odontológico**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 60-68, jul./set. 2015.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1982.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Educación, 2006.

MCCLELLAND, David. **The achieving society**. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior** – Cadastro e-Mec. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2020.

MESTRINER, Soraya Fernandes *et al.* Egressos do curso de odontologia: representações sociais de uma experiência extramuros. **Saúde & Transformação Social**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 25-33, 2014.

MIALHE, Fábio Luiz; FURUSE, Rafael; GONÇALO, Camila da Silva. Perfil profissional de uma amostra de egressos da Faculdade de Odontologia de Piracicaba. **UFES Revista de Odontologia**, Vitória, v. 10, n. 2, p. 31-36, 2008.

MORITA, Maria Celeste; HADDAD, Ana Estela; ARAÚJO, Maria Ercília de. **Perfil atual e tendências do cirurgião-dentista brasileiro**. Maringá: Dental Press; 2010. Disponível em: <[http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2010/04/PERFIL\\_CD\\_BR\\_web.pdf](http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2010/04/PERFIL_CD_BR_web.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2019.

MOTA, Jaqueline Montoril Sampaio. **Percepção e conhecimentos de estratégias de gestão para o ingresso no mercado de trabalho dos alunos que cursaram o último ano da Faculdade de Odontologia da Universidade de São Paulo em 2014**. 2015. 62 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Odontológicas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

NARVAI, Paul Capel. **Odontologia e Saúde Bucal Coletiva**. 2. ed. São Paulo: Liv. Santos, 2002.

\_\_\_\_\_. Recursos humanos para promoção da saúde bucal: um olhar no início do século XXI. *In*: KRIGER, Léo (Coord.). **ABOPREV: promoção de saúde bucal: paradigma, ciência e humanização**. 3. ed. São Paulo: Artes Médicas, 2003. p. 475-494.

NICKEL, Daniela Alba; LIMA, Fábio Garcia; SILVA, Beatriz Bidigaray. Modelos assistenciais em saúde bucal no Brasil. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 241-246, fev. 2008.

OLIVEIRA, Rogério Nogueira; OLIVEIRA JR., Osmir Batista. Honorários profissionais: sua importância no contexto do consultório odontológico. **Odontologia e Sociedade**, São Paulo, v. 1, n. 1/2, p. 51-54, 1999.

ORTIZ, Felipe Chibás; FREITAS, Claudia Firmino. **Empreendedorismo na Odontologia: como obter sucesso profissional – Resultados de pesquisa**. São Paulo: Perfectu Empresarial. 2012.

PARANHOS, Luiz Renato *et al.* Análise do mercado de trabalho odontológico na região Centro-Oeste do Brasil. **Revista Odontológica do Brasil-Central**, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 48-55, 2009.

PAULA, Lilian Marly de; BEZERRA, Ana Cristina Barreto. A estrutura curricular dos cursos de Odontologia no Brasil. **REVISTA ABENO - Revista da Associação Brasileira de Ensino Odontológico**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 7-14, 2003.

PENA, Fábio Patrus M.; MALIK, Ana Maria; VIANA, F. M. Gestão Estratégica em Saúde. *In*: VECINA NETO, Gonzalo; MALIK, Ana Maria (Orgs.). **Gestão em Saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016. p. 113-129.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

PINTO, Vitor Gomes. **A Odontologia Brasileira às Vésperas do Ano 2000: Diagnóstico e Caminhos a Seguir**. São Paulo: Santos, 1993.

PORTER, Michael E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Harvard, n. 6, p. 77-90, nov./dez. 1998.

\_\_\_\_\_. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy Development Quarterly. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 14, n. 1, p. 15-34, fev. 2000.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, Gary. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

PRICE, Christian T. **Implementação do Planejamento Estratégico**: Estudo de caso consultório odontológico. 2009. 63 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

PUCRS - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL.  
**Curso de Odontologia**. Disponível em:  
<<http://www.pucrs.br/saude/curso/odontologia/>>. Acesso em: 18 out. 2019.

REGIS FILHO, Gilsee Ivan. **Gestão do Clima Organizacional**: conceitos, diagnósticos e estratégias gerenciais. Itajaí: Editora UNIVALI, 2010.

RIBAS, Marcia Andréa; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. O desafio da gestão para profissionais da Odontologia. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos, SP. **Anais...** São Carlos: [s.n]; 2010.

ROSSI, Rogério; MARCHINI, Leonardo. Marketing voltado para odontologia - Revisão de Literatura. *In*: ENCONTRO LATINO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 11.,8., 2007, São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos: Univap, 2007, p. 1291-1293.

SAFANELLI, Arcângelo dos Santos; MOREIRA, Bruno César de Melo. Empreendedorismo eletrônico: o uso da Educação Corporativa na formação de empreendedores. **RENOTE - Revista Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 1-11, jul. 2011.

SALAZAR, Viviane Santos *et al.* Resourced Based View: das proposições de Penrose à internacionalização. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, v. 5, n. 1, p. 71-80, out. 2012/mar. 2013.

SCHUMPETER, Joseph.A. The creative response in economic history. **Journal of Economic History**, Cambridge, v. 7, n. 2, p. 149-159, nov. 1947.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Observatório Internacional. **Índice de Cidades Empreendedoras**. 2014. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/indice-de-cidades-empreendedoras/>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

SEIXAS, L. **Marketing no consultório**. 2010. Disponível em: <<http://www.odontologia.com.br/noticias.asp?id=65&ler=s>>. Acesso em: 03 dez. 2010.

SEIXAS, Mauro Moraes de. **Os princípios da administração na odontologia empresarial: procurando definir padrões de qualidade**. 2001. 125 p. Dissertação (Mestrado em Deontologia e Odontologia Legal) - Faculdade de Odontologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

SERRA, Monica da Costa *et al.* Ferramentas de marketing empregadas por cirurgiões dentistas. **RGO – Revista Gaúcha de Odontologia**, Porto Alegre, v. 53, n. 2, p. 155-158, abr./jun. 2005.

SOERGS – SINDICATO DOS ODONTOLOGISTAS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **CBHPO** - Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Odontológicos. Disponível em: <<http://www.soergs.org.br/index.php?cd=391&descricao=cbhpo>>. Acesso em: 15 fev. 2019.

SOUZA, Flávia Aparecida; PAIANO, Marcelle. Desafios e dificuldades enfrentadas pelos profissionais de Enfermagem em início de carreira. **REME - Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 267-273, abr./jun. 2011.

SOUZA, Scheila de; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amélia. O ensino do empreendedorismo nos cursos de graduação em administração do Paraná e do Rio Grande do Sul. **Dynamis**, Blumenau, v. 14, n. 1, p. 12-22, jan./mar. 2008.

TEIXEIRA, Marco Antonio Pereira; GOMES, William Barbosa. Estou me Formando... E Agora? Reflexões e perspectivas de jovens formandos universitários. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 47-62, jun. 2004.

TELES, N. **A comunicação para conquistar clientes**. 2010. Disponível em: <[http://www.editoradoc.com.br/artigos.aspx?id\\_artigo=58](http://www.editoradoc.com.br/artigos.aspx?id_artigo=58)>. Acesso em: 02 dez. 2010.

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Curso de Odontologia**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/odontologia/faculdade-de-odontologia/>>. Acesso em: 18 out. 2019.

VALCANAIA, Célio Luiz. **Estudo do egresso dos alunos das disciplinas que envolvem empreendedorismo**. 2010. 84 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

VALENÇA, Ana Maria Gondim. **A educação em saúde na formação do cirurgião-dentista: da necessidade à prática participativa**. Niterói: Editora UFF, 1998.

VIEIRA, D. F. Alguns aspectos do ensino odontológico no mundo atual. **Boletim da Associação Brasileira de Ensino Odontológico**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 45-73, 1978.

WILLIS, David. Using competencies to improve dental practice management education. **Journal of Dental Education**, s.l, v. 73, n. 10, p. 1144-1152, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

\_\_\_\_\_. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. *In*: SALERNO, Mario Sergio (Org.). **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: SENAC, 2001. p. 67-93.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012.

ZIMBRES, Rubens de Almeida. Efeitos da administração planejada em um consultório odontológico. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ODONTOLOGIA DE SANTA CATARINA, 3., 2006, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis: 2006.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AOS ESTUDANTES

### QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO - Acadêmicos

### QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO - Acadêmicos

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO, desenvolvida por Jorge Cruz, discente do Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional sob orientação do Profª. Drª. Dilani Bassan e Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler . O objetivo central do estudo é: Saber Quais as implicações que poderão surgir, pela ausência de conhecimento em gestão empresarial na inserção dos egressos do curso de odontologia no mercado de trabalho em Porto Alegre. Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento.

#### 1. Endereço de e-mail \*

---

#### 2. Dados pessoais Gênero:

*Marque todas que se aplicam.*

Masculino

Feminino

#### 3. Idade

*Marcar apenas uma oval.*

20 a 30

31 a 40

41 a 50

+ de 51

**4. Faculdade**

*Marcar apenas uma oval.*

Pública

Privada

**5. Tempo de formação**

*Marcar apenas uma oval.*

Graduação

Até 1 ano de formado

**6. Campo de atuação pretendido:**

*Marcar apenas uma oval.*

Consultório Próprio

Concurso Público

Outros

**7. Você tem familiaridade com a palavra GESTÃO?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

**8. Você já trabalhou com algumas dessas ferramentas de GESTÃO? Quais?**

*Marcar apenas uma oval.*

Planejamento Estratégico / Plano de Negócios

Análise Externa ( Concorrência/Hábitos de consumo/População atendida/Renda)

PDCA/5W2H/CANVAS

Nenhuma das respostas

outras

**9. Você conhece algumas das expressões abaixo? qual?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Fluxo de caixa
- Conciliação bancária
- contas a pagar e receber
- Nenhuma

**10. Você se imagina Gerindo seu consultório ou Clínica sozinho?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**11. O Currículo de sua Graduação contemplou matéria sobre Gestão?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

**12. Você entende como necessário ter Gestão no currículo acadêmico?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Talvez

**13. Como você fará para elaborar a tabela de valores dos procedimentos odontológicos?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Vou elaborar de acordo com minhas despesas
- Usarei a Tabela Referencia do CFO e ou Convênios
- Seguirei os valores de MERCADO

14. **Você sente-se com capacidade técnica para elaborar sua própria tabela de valores?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

15. **Você acha ser importante o conhecimento em GESTÃO para seu consultório ou clínica?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

16. **Já enfrentou algum tipo de problema relacionado a GESTÃO DE PESSOAS?**

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

17. **Quais das características abaixo você julga se enquadrar melhor?**

*Marcar apenas uma oval.*

Liderança - Você é sabe liderar equipes

Independência e Auto-confiança

Persuasão e Rede de Contatos - uso de estratégia para influenciar

Estabelecimento de Metas

Correr Riscos Calculados - aceita desafios moderados

Exigência de Qualidade e Eficiência - melhorar continuamente

Comprometimento - sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários

Persistência - habilidade de enfrentar obstáculos

Busca de Oportunidade e Iniciativa - antecipar aos fatos

---

Powered by

 Google Forms

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO AOS EGRESSOS

### QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO-EGRESSOS

### QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO-EGRESSOS

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO, desenvolvida por Jorge Cruz, discente do Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional sob orientação do Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dilani Bassan e Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler . O objetivo central do estudo é: Saber Quais as implicações que poderão surgir, pela ausência de conhecimento em gestão empresarial na inserção dos egressos do curso de odontologia no mercado de trabalho em Porto Alegre. Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento.

#### 1. Endereço de e-mail \*

---

#### 2. Dados pessoais Gênero:

*Marcar apenas uma oval.*

Masculino

Feminino

#### 3. Idade

*Marcar apenas uma oval.*

20 a 30

31 a 40

41 a 50

+ de 51

#### 4. Faculdade

*Marcar apenas uma oval.*

Pública

Privada

#### 5. Tempo de formação

*Marcar apenas uma oval.*

Até 1 ano

De 1 a 2 anos

Mais de 2 anos

#### 6. Campo de atuação:

*Marcar apenas uma oval.*

Consultório Próprio

Funcionário Público

Outros descreva abaixo

**7. Qual campo de atuação**

---

---

---

---

---

**8. Você tem familiaridade com a palavra GESTÃO?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

**9. Já trabalhou com algumas dessas ferramentas de GESTÃO? Quais?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Planejamento Estratégico / Plano de Negócios  
 Análise Externa ( Concorrência/Hábitos de consumo/População atendida/Renda)  
 PDCA/5W2H/CANVAS  
 Nenhuma das respostas  
 outras

**10. Você conhece algumas das expressões abaixo? qual?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Fluxo de caixa  
 Conciliação bancária  
 contas a pagar e receber  
 Nenhuma

**11. Você fez algum curso de GESTÃO?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

**12. Em qual Instituição você fez o curso de Gestão?**

---

**13. O Currículo de sua Graduação contemplou matéria sobre Gestão?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

14. **Você entende como necessário ter Gestão no currículo acadêmico?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Talvez

15. **Como você faz para elaborar a tabela de valores dos procedimentos odontológicos?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu mesmo elaboro meus valores  
 Uso Tabela Referencia do CFO e ou Convênios  
 Sigo os valores de MERCADO

16. **Você sente necessidade de conhecimentos sobre GESTÃO para gerir seu consultório?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

17. **Você já enfrentou algum tipo de problema por não ter conhecimento em GESTÃO?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

18. **Já enfrentou algum tipo de problema relacionado a GESTÃO DE PESSOAS?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

19. **Quais das características abaixo você julga-se enquadrar melhor?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Liderança - Você considera-se um líder, sabe liderar equipes  
 Independência e Auto-confiança  
 Persuasão e Rede de Contatos - uso de estratégia para influenciar  
 Estabelecimento de Metas- você cumpre as metas estabelecidas?  
 Correr Riscos Calculados - aceita desafios moderados  
 Exigência de Qualidade e Eficiência - melhorar continuamente  
 Comprometimento - sacrificio pessoal, colaboração com os funcionários  
 Persistência - Você se considera com habilidade de enfrentar obstáculos  
 Busca de Oportunidade e Iniciativa - antecipa-se aos fatos

## APÊNDICE C - FORMULÁRIO DE PRÉ-TESTE

Pré-teste: QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO  
A FINALIDADE DESSA PESQUISA É DISSERTAÇÃO PARA MESTRADO NO  
RAMO DE GESTÃO PARA PROFISSIONAIS DA ÁREA DE ODONTOLOGIA.

\*Obrigatório

- 
1. 1- Qual a área da gestão de maior dificuldade no seu entender?  
*Marcar apenas uma oval.*
- fluxo de caixa
- contabilidade
2. 2- Idade
- 
3. 3- Sobre sua Faculdade.  
*Marcar apenas uma oval.*
- Pública
- Privada
4. 4- Campo de atuação:  
*Marcar apenas uma oval.*
- Consultório próprio
- Empregado
- Funcionário Público
- Emprego + consultório próprio
5. 5- Você fez algum curso de GESTÃO? \*
- Marcar apenas uma oval.*
- Sim
- Não
6. 5.1- Em qual Instituição você fez o curso de Gestão?
- 
7. 6- O Currículo de sua Graduação contemplou matéria sobre Gestão?  
*Marcar apenas uma oval.*
- Sim
- Não
8. 7- Você entende como necessário ter Gestão no currículo acadêmico?  
*Marcar apenas uma oval.*
- Sim
- Não
- Talvez
9. 8- Sua formação profissional lhe preparou para inserção ao MERCADO DE TRABALHO?  
*Marcar apenas uma oval.*
- Sim
- Não

10. 9- Como você atribui seu conhecimento, para formular valores de seus procedimentos odontológicos?

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu mesmo elaboro meus valores
- Uso Tabela Referência do CFO e ou Convênios  
Sigo os valores de MERCADO
11. 10 - Você sente necessidade de conhecimentos sobre GESTÃO?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
12. 11- Você mesmo gerencia seu consultório ou clínica?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
13. 12 - Considera que seus conhecimentos em gestão são o suficiente para administrar seu consultório ou clínica?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- 13- Você tem assessoria profissional para auxiliar na gestão do seu consultório ou clínica?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não