



## **Análise da percepção de cirurgiões-dentistas do estado da Paraíba sobre a relevância do papel da liderança e da gestão em consultórios**

### **Analysis of perception of dentists in state of Paraíba about the relevance of leadership and management role in dental clinics**

#### **Fabiana Gonçalves Barbosa**

Graduada em Administração, Universidade Federal da Paraíba.

<https://orcid.org/0000-0002-6373-9780>

#### **Arturo Rodrigues Felinto**

Professor Assistente Mestre, Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba.

<https://orcid.org/0000-0002-6774-7809>

#### **Elsbeth Kalenderian**

Professora Doutora do Departamento de Odontologia Preventiva e Social da Faculdade de Odontologia de São Francisco, Universidade da Califórnia.

<https://orcid.org/0000-0002-4684-9793>

#### **Fábio Luiz Cunha D'Assunção**

Professor Associado Doutor, Departamento de Odontologia Restauradora, Universidade Federal da Paraíba.

<https://orcid.org/0000-0003-4047-115X>

#### **Verônica Cabral dos Santos Cunha D'Assunção**

Professora Assistente Mestre do Departamento de Clínica e Odontologia Social, Universidade Federal da Paraíba.

<https://orcid.org/0000-0003-4321-8635>

#### **Andressa Cartaxo de Almeida**

Mestre pela, Faculdade de Odontologia, Universidade de Pernambuco.

<https://orcid.org/0000-0001-9896-6273>



---

## RESUMO

**Objetivo.** O objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise da percepção dos dentistas do estado da Paraíba sobre a importância da administração e seu nível de conhecimento dos temas liderança e gestão enquanto gestores de consultórios. **Metodologia.** Os cirurgiões-dentistas com cadastro ativo no CRO/PB responderam a um questionário e auto-avaliaram suas habilidades atuais de liderança através da escala de *Likert* de 1=muito insuficiente a 5=excelente. Os questionários foram enviados por *e-mails* para um total de 1982 cirurgiões-dentistas. O total de *e-mails* respondidos foi de 166 (8,3%), sendo 165 (99,4%) respondentes, e 1 (0,6%) não concordou em participar da pesquisa. **Resultados.** Os resultados mostraram que eles consideraram suas competências de liderança geral em relação à sua prática profissional entre moderado e bom. Quanto à avaliação de suas habilidades de administração e gestão em relação à sua prática profissional a média ficou entre insuficiente e moderado. Em relação à importância da administração para quem possui consultório 144 respondentes (87,3%) avaliaram como extremamente importante. **Conclusão.** Os cirurgiões-dentistas do estado da Paraíba demonstraram um baixo nível de conhecimento em relação a atitudes práticas de gestão e liderança em consultórios odontológicos, porém expressaram interesse e necessidade de desenvolver essas competências que estão presentes na prática diária de quem está inserido nesse ambiente.

**Descritores:** Cirurgiões-dentistas; Consultórios odontológicos; Gestão; Liderança.

---

## ABSTRACT

**Aim.** The aim of this research was to carry out a perception analysis of dentists in the state of Paraíba about the importance of administration and their level of knowledge of the topics of leadership and management as clinic managers. **Methodology.** Dentists with active registration at the CRO/PB answered a questionnaire and self-assessed their current leadership skills using the Likert scale from 1 = very poor to 5 = excellent. The questionnaires were sent by e-mails to a total of 1982 dentists. The total number of e-mails answered was 166 (8.3%), of which 165 (99.4%) responded, and 1 (0.6%) did not agree to participate in the survey. **Results.** The results showed that they considered their general leadership skills in relation to their professional practice between moderate and good. Regarding the assessment of their administration and management skills in relation to their professional practice, the average was between insufficient and moderate. Regarding the importance of administration for those who have a dental clinic, 144 respondents (87.3%) rated it as extremely important. **Conclusion.** Dentists in the state of Paraíba demonstrated a low level of knowledge in relation to practical management and leadership attitudes in dental clinics, but expressed interest and need to develop these skills that are present in the daily practice of those who are inserted in this environment.

**Descriptors:** Dentists; Dental Offices; Management; Leadership.

---

## INTRODUÇÃO

O curso de Odontologia foi criado no Brasil em 25 de outubro de 1884 pelo Decreto nº 9311 do Governo Imperial<sup>1</sup>, vinculado simultaneamente aos cursos de Medicina do Rio de Janeiro e da Bahia. Nos últimos 30 anos<sup>2</sup>, houve um relevante aumento no número de universidades que disponibilizam o curso de Odontologia, registradas no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas



Educacionais (INEP). E, de acordo com o Censo da Educação Superior, formam-se uma média de 9000 novos cirurgiões-dentistas a cada ano<sup>3</sup>. Por meio da regulamentação da Lei nº 5.081, de 24 de agosto de 1966, a profissão de cirurgião-dentista é exercida no país<sup>4</sup>.

A odontologia vem passando por diversas mudanças nos últimos tempos, quanto às crenças e concepções da sociedade em relação à profissão, à maneira como se dá a formação e a prática profissional, às aspirações e perspectivas dos profissionais, como também devido às alterações de ordem legal que vem ocorrendo no mercado de trabalho<sup>5</sup>.

De acordo com os dados estatísticos do CFO, em agosto de 2020<sup>6</sup>, o total de cirurgiões-dentistas registrados no país é de 340.187. As demandas sociais por saúde são imensas atualmente, bem como os questionamentos em relação ao perfil dos profissionais lançados no mercado de trabalho também estão se ampliando, exigindo, conseqüentemente, reformas curriculares nas Instituições de Ensino Superior (IES)<sup>7</sup>.

Até 2018, existiam 327 cursos de graduação de odontologia do Brasil e 91 deles (27,8%) ofertava em suas matrizes curriculares disciplinas que abordem o ensino de gestão em odontologia. Dessas disciplinas 68 (74,7%) são de caráter obrigatório<sup>8</sup>.

Percebe-se que, no campo da gestão, a formação do cirurgião-dentista no Brasil não é insatisfatória. É preciso reestruturar as matrizes curriculares, inserindo um maior número de disciplinas desta área, preparando-o para que seja bem-sucedido na gestão em saúde, tanto no âmbito público quanto privado<sup>8</sup>.

O conhecimento sobre empreendedorismo é fundamental no atual mercado de trabalho, altamente competitivo. Ainda enquanto acadêmicos, os cirurgiões-dentistas devem aprender sobre empreendedorismo, buscando aprimorar o perfil empreendedor, bem como procurar adquirir as habilidades necessárias sem se limitar ao gerenciamento ou ao fato de ser dono de uma empresa privada, mas também assimilar aquelas relacionadas à capacidade de liderança e de iniciativa, através do profissional inovador<sup>9</sup>.

Esta pesquisa busca avaliar a percepção sobre o nível de conhecimento das competências em liderança e gestão de consultórios dos cirurgiões-dentistas do estado da Paraíba.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba e obteve aprovação nº. 0338/15.

O estudo se constituiu em uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados através de questionários enviados via *e-mail* aos cirurgiões-dentistas. Os critérios de inclusão foram: ser um profissional formado em odontologia, domiciliado no Estado da Paraíba, com registro no CRO/PB (Conselho Regional de Odontologia da Paraíba). O período de abordagem



e seleção dos participantes ocorreu entre os dias 29 de setembro de 2016 até o dia 01 de dezembro de 2016.

Foi feito um Teste-Piloto, no qual o questionário inicial foi aplicado de forma presencial a 85 cirurgiões dentistas em seus consultórios na cidade de João Pessoa. Esse estudo piloto serviu de orientação para a pesquisa, fornecendo informações de como deveriam ser o instrumento de coleta dos dados, bem como qual seria o melhor canal de aplicação do questionário, no caso a internet, pelo envio de *e-mails*.

O questionário foi baseado no desenvolvido por Kalenderian <sup>10</sup>. Para sua elaboração foi utilizado o aplicativo *Google Forms*, disponível pelo *Google Drive*, possibilitando que todas as perguntas obtivessem respostas, ampliando o acesso à amostra num tempo mais restrito, assim como obtendo respostas em tempo real. Ao receber o *e-mail*, os respondentes eram informados sobre as questões éticas da pesquisa e convidados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponibilizado logo após o acesso pelo endereço eletrônico (*link*) em destaque. A partir da sua anuência e concordância à participação na pesquisa, seguia o questionário para ser respondido.

O instrumento de coleta de dados foi composto por questões de resposta única, do tipo “sim ou não”, para as variáveis referentes a caracterização do perfil dos respondentes, bem como para aqueles sobre o nível de conhecimento de habilidades de liderança, gestão e *marketing* na odontologia.

Para outras variáveis, utilizou-se a escala de *Likert* na elaboração das questões, no qual os respondentes especificaram seu nível de concordância com uma afirmação, opinando sobre a importância de conhecimentos em gestão para os profissionais dentistas e a sua percepção sobre o nível de conhecimento em competências de liderança e gestão de consultórios, onde em algumas o 1 = muito insuficiente, 2 = insuficiente, 3 = justo/moderado, 4 = boa e 5 = excelente, em outra 1 = não é importante, 2 = pouco importante, 3 = indiferente, 4 = bem importante e 5 = extremamente importante. Para outras variáveis as questões elaboradas consideravam opções que variavam entre termos como “sempre”, “às vezes” e “nunca”.

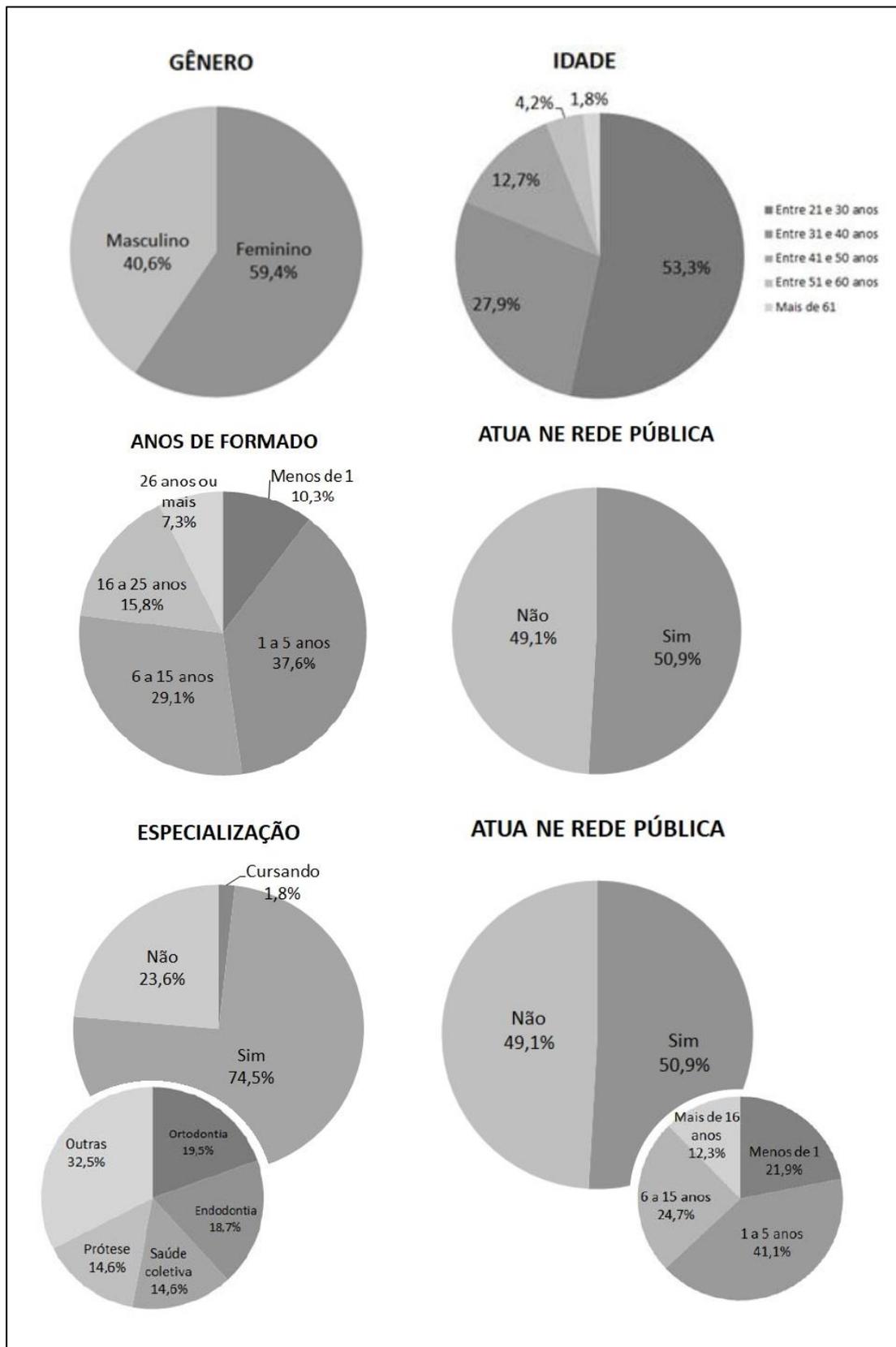
O questionário também continha questões discursivas abertas, a serem respondidas em caixas de diálogo, sobre o tema proposto nesta pesquisa.

Todos os dados coletados foram examinados, revisados, codificados e posteriormente armazenados e digitados no programa *MS-Excel* 2010. Foi realizada a descrição das frequências (número e percentagem) e média da pontuação quando utilizada a escala *Likert*.

## RESULTADOS

Foram enviados *e-mails* a 1982 cirurgiões-dentistas e um total de 166 (8,3%) retornos, sendo 165 (99,4%) respondentes, e 1 (0,6%) não concordou em participar da pesquisa. Na Figura 1 é possível observar-se o perfil da amostra.

Cento e cinquenta e dois (92,1%) cirurgiões-dentistas não possuíam qualquer curso ou formação em administração de consultório.



**Figura 1:** Caracterização dos cirurgiões-dentistas que responderam ao questionário sobre o papel da liderança e gestão em consultórios. Paraíba, 2017.



Estes avaliaram suas competências de liderança geral em relação à sua prática profissional em 3,83 pontos, onde na escala utilizada, situou-se entre 3=justo/moderado e 4=bom. Uma pontuação mais alta foi observada no item “Responsabilidade pessoal” (4,7 pontos), situando-se entre 4 = bom e 5 = excelente, assim como a mais baixa pontuação atribuída foi à variável “Habilidade em advocacia” (2,3 pontos), situando-se entre 2 = insuficiente e 3 = justo/moderado (Tabela 1).

**Tabela 1. Média da avaliação pessoal das competências de liderança dos cirurgiões-dentistas em relação a sua prática profissional. Paraíba, 2017**

Habilidade de liderança	Pontuação*	Habilidade de liderança	Pontuação*
Compaixão	4	Integridade	4.6
Habilidade em advocacia	2.3	Habilidade de ganhar confiança de outros	4.2
Habilidades de consulta	3.9	Responsabilidade pessoal	4.7
Empatia	4.1	Gestão de conflitos	3.6
Capacidade de influenciar	3.7	Liderar grupos/equipes	3.6
Autogestão	3.3	Lidar com personalidades difíceis	3.5
Relação de gerenciamento	3.3	Probabilidade de exercer liderança durante uma crise	3.5
Autenticidade (transparência)	4.4		
<b>Média geral das competências de liderança</b>		<b>3.8</b>	

\*Escala de *Likert*.

Entre as habilidades listadas na pesquisa, aquela considerada mais benéfica para um dentista pelos respondentes foi “Habilidade em ganhar confiança dos outros”, 28 (17%). Quanto a que seria menos necessária, 66 (40%) responderam “Habilidade em advocacia”.

Perguntados quanto à frequência com que praticavam suas habilidades em liderança, a maioria, 95 (57,6%) afirmou que “Às vezes” (Tabela 2).

**Tabela 2. Respostas dos cirurgiões-dentistas quanto à frequência com que praticavam suas habilidades em liderança. Paraíba, 2017.**

Frequência	N	%
Sempre	63	38,2
Às vezes	95	57,6
Nunca	07	4,2
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Solicitados a responder com algumas palavras que habilidade das citadas seria mais provável de desenvolver no seu cotidiano, consideraram em primeiro lugar o “Gerenciamento” (Tabela 3).

Quanto à avaliação que faziam da importância da administração para quem possui consultório particular 144 (87,3%) avaliaram como 5 = extremamente importante, 20 (12,1%) como 4 = bem importante e 1 (0,6%) como 3 = indiferente.

**Tabela 3. Habilidade de liderança mais provável dos cirurgiões-dentistas desenvolverem no seu cotidiano. Paraíba, 2017.**

Habilidade de liderança	N	%
Gerenciamento	28	16,9
Liderança	16	9,7
Empatia	16	9,7
Responsabilidade pessoal	16	9,7
Habilidade em ganhar a confiança dos outros	14	8,8
Integridade	13	7,8
Habilidade de consulta	10	6,1
Gestão de conflitos	10	6,1
Capacidade de influenciar	9	5,4
Autogestão	7	4,2
Autenticidade	6	3,6
Lidar com personalidades difíceis	6	3,6
Compaixão	3	1,8
Habilidade em advocacia	2	1,2
Outras	9	5,4
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100%</b>

A tabela 4 evidencia a avaliação dos cirurgiões-dentistas sobre as habilidades e competências para conhecer e utilizar os conceitos de gestão estratégica, dada à importância desta área.

**Tabela 4. Média das avaliações dos cirurgiões-dentistas sobre habilidades e competências para conhecer e utilizar os conceitos de gestão estratégica. Paraíba, 2017.**

Conceitos de gestão estratégica	Pontuação*
Visão de futuro	3.5
Fatores críticos de sucesso	3.3
Objetivos estratégicos	3.3
FOFA	2.6

\*Escala de *Likert*.

Quanto à avaliação de suas habilidades de administração e gestão em relação à sua prática profissional, a média foi 2,8 pontos. Obtiveram uma pontuação mais alta “Correta montagem do consultório” (3,2 pontos) e mais baixa “Custo operacional corrigido” (2,3 pontos) (Tabela 5).

**Tabela 5: Média das avaliações dos cirurgiões-dentistas sobre suas habilidades de administração e gestão em relação a sua prática profissional. Paraíba, 2017.**

Habilidade de administração e gestão	Pontuação *	Habilidade de administração e gestão	Pontuação*
Conceitos de administração científica	2.5	Produção e produtividade	2.9
Conceitos de <i>marketing</i> em Odontologia	2.9	Custo da hora clínica	3.1
Necessidade, desejo e demanda	3	Cálculo dos custos fixos	2.9
Correta montagem do consultório	3.2	Segmentação de mercado	2.5
Determinação do pró-labore adequado	2.5	Público alvo do consultório	3.2
Custo operacional corrigido	2.3	Identidade visual e marca	3.1
Custos variáveis do consultório	2.6	Advogar pela marca	2.6
Estabelecimento de tabela de honorários	2.8	Níveis de serviço	3.2
Conceitos clássicos de administração	2.5		
Média geral	2.8		

\*Escala de *Likert*.

Das habilidades listadas, a que acharam mais benéfica para os cirurgiões-dentistas foi “Produção e produtividade”, 27 (16,4%). Quanto a que seria menos necessária, 48 (29,1%) responderam “Conceitos de administração científica”.

Perguntados quanto à frequência com que praticavam suas habilidades em gestão 103 (62,4%) afirmou “Nunca” (Tabela 6).

**Tabela 6. Frequência que os cirurgiões-dentistas praticavam suas habilidades em gestão. Paraíba, 2017.**

Frequência	N	%
Sempre	36	21,8
Às vezes	26	15,8
Nunca	103	62,4
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Ao serem indagados sobre o significado de “Momento de verdade em *marketing* na odontologia?”, 148 (89,7%) responderam não e 17 (10,3%) sim. Caso a resposta fosse afirmativa, eram solicitados a descrevê-lo. Dos 17 respondentes que afirmaram saber o significado, 12 descreveram-no, onde 8 o fizeram corretamente afirmando, por exemplo, “O momento em que o cliente ou paciente percebe o seu serviço e quando é adquirida a satisfação” e “É o instante em que o cliente visualiza o serviço ofertado e constrói uma opinião de qualidade sobre o mesmo” e 4 erroneamente, descrevendo como “O momento em que se passa o real problema ou/e a solução do caso deixando o paciente a par do tratamento suas soluções e valores” e “Acompanhar as tendências do mercado e desenvolver novas formas para alcançar o cliente através do *marketing* e publicidade”.

Quando perguntados sobre que nova percepção desenvolveria num curso de “Liderança e gestão em odontologia?”, a mais citada foi a “Gestão”, seguidas da “Administração geral” e do “*Marketing*” (Tabela 7).



**Tabela 7. Nova percepção que os cirurgiões-dentistas acham que desenvolveria num curso de "Liderança e gestão em odontologia". Paraíba, 2017.**

Habilidade de liderança e gestão	N	%
Gestão	34	20,6
Administração geral	32	19,4
<i>Marketing</i>	23	14
Finanças/Custos	13	7,9
Conceitos de administração	9	5,5
Empreendedorismo	6	3,6
Liderança	6	3,6
Gestão de pessoal	6	3,6
Comercial/Vendas	4	2,4
Produção	3	1,8
Lucratividade	2	1,2
Advocacia	2	1,2
Logística	1	0,6
Visão de futuro	1	0,6
Outras	23	14
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Por fim quando perguntados sobre o que você gostaria de aprender num curso de "Liderança e gestão em odontologia?", responderam pela ordem, "Administração geral" e "Finanças/custos", "*Marketing*" e "Gestão" (Tabela 8).

**Tabela 8. O que cirurgiões-dentistas gostariam de aprender num curso de "Liderança e gestão em odontologia". Paraíba, 2017.**

Habilidade de liderança e gestão	N	%
Administração geral	29	17,6
Finanças/custos	29	17,6
<i>Marketing</i>	27	16,4
Gestão	21	12,7
Liderança	9	5,4
Produção	5	3,1
Gestão de pessoal	4	2,4
Visão	4	2,4
Conceitos de administração	3	1,8
Advocacia	2	1,2
Logística	2	1,2
Comercial/Vendas	1	0,6
Outras	29	17,6
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

## DISCUSSÃO

Grande parte dos cirurgiões-dentistas em atuação na última década estava inserida no setor privado, atuando principalmente em seus consultórios, como autônomos <sup>12</sup>. Porém uma parcela



significativa desses profissionais dividia sua carga horária entre os setores público e privado, provavelmente como forma de complementar suas rendas e de estabelecerem um vínculo estável de trabalho <sup>12</sup>. O que concorda com a atual pesquisa.

Conhecer a perspectiva profissional de estudantes torna-se importante quando se investigam fatores relacionados ao mercado de trabalho e à visão da profissão, porque sintetiza as aspirações dos futuros profissionais e determina o modo como conduzem seus estudos no período acadêmico, planejam suas carreiras, direcionam seus relacionamentos interpessoais e exercem seus papéis na sociedade <sup>5</sup>.

O atual mercado de trabalho é altamente competitivo assim, é fundamental adquirir o conhecimento empreendedor <sup>9</sup>. Os acadêmicos de odontologia devem aprimorar seu aprendizado sobre empreendedorismo bem como seu perfil empreendedor. O perfil empreendedor de estudantes mesmo sendo considerado bom, ainda não é suficiente para se lançar em um novo empreendimento. Dessa forma, é necessário um aprimoramento para diminuir o risco de fracasso <sup>11</sup>. Não foi observado nos participantes dessa pesquisa um perfil reunindo as características necessárias para administrar um empreendimento de sucesso, que já possuíam um conjunto de conhecimentos e habilidades pessoais e profissionais de alta qualidade. Porém, é sabido a extrema importância desses conhecimentos para quem possui consultório.

É fundamental introduzir o ensino de habilidades e competências de liderança e gestão e *marketing* nos cursos de graduação em odontologia <sup>10, 11, 13</sup>. Segundo Victoroff <sup>13</sup> os estudantes de odontologia concordaram que é importante para os cirurgiões-dentistas terem habilidades de liderança e que estas habilidades podem ser aprendidas.

Assim como no estudo de D'Assunção <sup>11</sup> foi possível observar que integridade é considerada uma habilidade mais fácil de ser observada em cirurgiões-dentistas como líderes, diferente da habilidade em advocacia. Porém, a capacidade de construir a confiança dos outros foi identificada com maior frequência como a mais benéfica, enquanto compaixão foi a habilidade mais amplamente considerada como menos benéfica dentre as apresentadas no estudo.

Dentistas empregam liderança regularmente, seja em relação à equipe de funcionários ou mesmo ao lidar com o comportamento do paciente. São desafios que requerem liderança diária. Uma consolidada noção dos conceitos sobre liderança na odontologia é necessária para proteger a capacidade do profissional de cuidar dos outros e de permitir que a profissão mantenha a sua autonomia <sup>15</sup>.

Os resultados sobre liderança citados nos vários estudos com alunos refletem as percepções destes e suas previsões sobre seus comportamentos futuros que comparando com os resultados apresentados por esta pesquisa demonstram, em diversos momentos, as semelhanças de opiniões com os profissionais dentistas na sua prática diária <sup>11, 13, 14</sup>. Confirmando o quão importante é o conhecimento e o desenvolvimento de habilidades em liderança e gestão, para a atuação profissional em odontologia.



Neste estudo, a avaliação que fizeram em relação às suas habilidades e competências para conhecer e utilizar os conceitos de gestão estratégica suas percepções situaram-se entre os níveis 3 e 4, de moderada a boa. O que pode ser considerado um tanto otimista diante dos depoimentos relatados nas perguntas abertas, onde se declararam pouco conhecedores das questões relacionadas à gestão dos consultórios, bem como quando avaliaram como de insuficiente a moderada suas habilidades de administração e gestão em relação a sua prática profissional e mais ainda quando vários profissionais relataram que “Nunca” era a frequência com que praticavam suas habilidades em gestão.

Atualmente, o ambiente de negócios vivencia mudanças cada vez mais imprevisíveis, num cenário de nova ordem social, política e econômica mais complexa e competitiva. A gestão estratégica, e a elaboração de uma visão de futuro são fundamentais para o reconhecimento da empresa no futuro e deve ser compartilhada e apoiada por todos na empresa. Juntamente com a definição do negócio, determinação da missão e dos valores da organização <sup>16</sup>.

Após a elaboração da visão, parte-se para a delimitação das ações estratégicas, através da análise dos ambientes internos e externos que envolvem a empresa, denominada matriz SWOT ou FOFA, no qual são avaliadas as capacidades e vulnerabilidades intrínsecas, através de sua valorização e minimização, e sobre as oportunidades e ameaças, através do aproveitamento e enfrentamento. Por fim, são delineados os objetivos estratégicos, quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar em um prazo determinado <sup>16, 17</sup>.

Estes objetivos devem estar alinhados com os referenciais estratégicos para a sobrevivência da empresa. Em relação aos consultórios, os dados da atual pesquisa comprovam que poucos cirurgiões-dentistas conhecem os conceitos de gestão estratégica.

Momentos da verdade são exatamente aqueles em que todo funcionário da empresa se encontra frente a frente com o cliente, quando este tem a percepção do serviço prestado, e havendo falhas, o serviço pode ser percebido como de baixo nível. A satisfação do cliente deve ter o envolvimento e a preocupação de todos da empresa. Pois ela depende deles e não vice-versa <sup>18</sup>. Ficou claro nesta pesquisa que há um equívoco dos dentistas pesquisados sobre o conceito correto de “Momento da verdade em *marketing* na odontologia”.

Quando perguntados sobre que nova percepção desenvolveria a partir de cursos de “Liderança e gestão em odontologia”, várias respostas enfatizaram a necessidade de se perceber o consultório como um negócio, uma empresa, que deve ser gerida e vista como tal. Ressaltaram que não haviam aprendido nada sobre gestão na universidade, que sua formação havia sido voltada à formação do conhecimento técnico, e que necessitariam desenvolver mais conhecimentos sobre qualidade, eficiência, visão de futuro, dentre outros.

Por fim, quando perguntados neste estudo sobre o que gostariam de aprender num curso de “Liderança e gestão em odontologia”, reforçando as preocupações expostas na pergunta anterior, aqueles que pretendiam abrir um consultório, admitiram não ter a noção de “por onde



começar”, também asseveraram que gostariam de aprender a “Administrar de forma correta, para não sucumbir” e, “aprender a montar um consultório”. Um respondente registrou que estava abandonando a vida de gestão de consultório, pois seus maiores problemas eram administrá-lo e definir os custos da hora clínica.

Os resultados da pesquisa sugerem que pela percepção dos cirurgiões-dentistas sobre suas competências e habilidades em liderança e gestão existe a necessidade latente de promover uma reestruturação dos cursos de odontologia, agregando, à sua estrutura, conhecimentos complementares da área de gestão, a exemplo de empreendedorismo, liderança, custos e marketing, dentre outros, que, decerto, imprimirão valor ao desenvolvimento profissional do futuro odontólogo, somados à competência técnico-científica proporcionada pela atual estrutura curricular do curso.

Finalmente, para que se possa entender melhor o perfil gerenciador que engloba a profissão de cirurgião-dentista outros estudos são necessários, caracterizando suas necessidades com mais detalhamento e assim promovendo um maior suporte na criação de cursos de aperfeiçoamento.

## CONCLUSÃO

Os cirurgiões-dentistas do estado da Paraíba que participaram da pesquisa demonstraram um baixo nível de conhecimento em relação a atitudes práticas de gestão e liderança em consultórios odontológicos, porém expressaram interesse e necessidade em desenvolver essas competências.

## REFERÊNCIAS

1. Brasil. Decreto nº 9311 de 25 de outubro de 1884. Coleção das Leis do Império do Brasil de 1884. Parte I. Tomo XXI, Parte II. Tomo XLVII. Rio de Janeiro: Typographia Nacional; 1884.
2. Morita MC, Haddad AE, Araújo ME de. Perfil atual e tendências do cirurgião-dentista brasileiro. Maringá: Revista Dental Press International; 2010; p. 96.
3. Brasil. Ministério da Educação. Censo da Educação Superior, 2018. At: <http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior> . Acesso: 15 de agosto de 2020.
4. Brasil. Lei nº 5.081, de 24 de agosto de 1966. At: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5081.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5081.htm). Acesso: 15 de agosto de 2020.
5. Ferreira NP, Ferreira AP, Freire MCM. Mercado de trabalho na odontologia: contextualização e perspectivas. Revista de Odontologia da UNESP 2013;42 (4):304–9.
6. Conselho Federal de Odontologia. Dados estatísticos do CFO, 2017. At: <https://website.cfo.org.br/estatisticas/quantidade-geral-de-entidades-e-profissionais-ativos/> Acesso: 14 de Agosto de 2020.
7. Marques MD, Souza CA, Pazos CTC, Amaral DS do, Vieira EG, Campos WCS et al. Expectativas dos estudantes de odontologia quanto ao futuro profissional. Revista da ABENO 2015;15(3):50–68.



8. Limeira FIR, Rebouças PRM, Rocha EALSS, Catão MHCV. O ensino de gestão nos cursos de graduação em Odontologia no Brasil. *Revista da ABENO* 2018;18(1):161–169.
9. Baur G, Cardoso MB, Spiger V, Amante CJ. Perfil empreendedor dos estudantes de odontologia da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista da ABENO* 2016;16(2):77–82.
10. Kalenderian E, Skoulas A, Timothé P, Friedland B. Integrating leadership into a practice management curriculum for dental students. *Journal of Dental Education* 2010;74(5):464–71.
11. D'Assunção FLC, Almeida AC de, Kalenderian E. Knowledge of leadership and management: pilot study of students perceptions of a dentistry course at a university in Brazil *Revista da ABENO* 2015;15:28–37.
12. Pinheiro IAG, Noro LRA. Egressos de Odontologia : o sonho da profissão liberal confrontado com a realidade da saúde bucal. *Revista da ABENO* 2016;16(1):13–24.
13. Victoroff KZ, Schneider K, Perry C. Leadership development for dental students: what do students think?. *Journal of Dental Education* 2008;72(9):982–88.
14. Skoulas A, Kalenderian E. Leadership training for postdoctoral dental students. *Journal of Dental Education* 2011;76(9):1156–1166.
15. Aljadef L, Krell RE, Lesch AB, Pinsky HM. The importance of leadership development in dental education: a student perspective. *Compendium of continuing education in dentistry* 2013;34(5):392–94.
16. Lobato DM, Filho JM, Torres MC, Rodrigues MRA. *Gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2012; p. 204.
17. Muller CJ. *Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária*. São Paulo: Editora Atlas; 2014; p. 224.
18. Silva LC dos S, Kovaleski JL, Gaia S. Qualidade em serviços: uma análise teórica sobre as principais características. *Revista Gestão industrial* 2011;7(4):140-153.

Correspondência:

**Fábio Luiz Cunha D'Assunção**

Endereço: Depto de Clínica e Odontologia Social

Universidade Federal da Paraíba - Campus I

Cidade Universitária S/N, Castelo Branco

João Pessoa - PB - Brasil

CEP. 58051900

E-mail: fabioendodontia@gmail.com