

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO ADMINISTRATIVA EM UM CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO:
ANÁLISE DOS DESAFIOS DA NÃO PROFISSIONALIZAÇÃO E PROPOSTA DE
INTERVENÇÃO**

EMANUELA SATHLER LOPES

GOVERNADOR VALADARES

2026

EMANUELA SATHLER LOPES

**GESTÃO ADMINISTRATIVA EM UM CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO:
ANÁLISE DOS DESAFIOS DA NÃO PROFISSIONALIZAÇÃO E PROPOSTA DE
INTERVENÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Juiz de Fora - Campus
Governador Valadares como requisito para
obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Denis Alves Perdigão

GOVERNADOR VALADARES

2026

RESUMO:

O presente Relatório Técnico de Proposta de Intervenção tem como objetivo analisar as fragilidades administrativas existentes em um consultório odontológico de pequeno porte e propor ações voltadas à profissionalização da gestão organizacional. O estudo foi desenvolvido em uma organização do setor privado de saúde, caracterizada pela centralização das decisões administrativas nos sócios proprietários e pela predominância de práticas gerenciais informais.

A metodologia adotada possui abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentada na observação da rotina administrativa da organização e na realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores. Os dados coletados foram analisados com base nos fundamentos do processo administrativo e da gestão organizacional, utilizando como referência as contribuições de Fayol, Drucker, Chiavenato e Maximiano.

O diagnóstico organizacional evidenciou fragilidades relacionadas à ausência de planejamento estratégico formal, inexistência de indicadores de desempenho, deficiência nos mecanismos de controle financeiro, indefinição de responsabilidades, informalidade nos processos internos e limitações na comunicação organizacional. Para subsidiar a análise das causas da problemática identificada, foi utilizado o Diagrama de Ishikawa, possibilitando a visualização estruturada dos fatores que contribuem para a ausência de profissionalização da gestão administrativa.

Com base nos resultados obtidos, foi elaborada uma proposta de intervenção estruturada em quatro dimensões estratégicas: planejamento, organização, controle e gestão de pessoas. As ações propostas contemplam a implementação de instrumentos de planejamento administrativo, padronização de processos, definição de responsabilidades, adoção de indicadores de desempenho e fortalecimento da comunicação interna, sendo organizadas por meio da ferramenta 5W2H para orientar sua implementação.

Espera-se que a proposta contribua para a melhoria da eficiência operacional, para o fortalecimento da capacidade gerencial dos proprietários e para a sustentabilidade organizacional do consultório odontológico analisado.

Palavras-chave: Gestão administrativa; Consultório odontológico; Planejamento organizacional; Processos gerenciais; Proposta de intervenção.

SUMÁRIO:

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:	5
2. PÚBLICO-ALVO	8
3. METODOLOGIA	10
4. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL	10
5. OBJETIVOS DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	13
5.1. Objetivo geral:.....	13
5.2. Objetivos específicos:.....	13
6. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	20
7.1. Dimensão 1 - Estruturação da Gestão Administrativa.....	20
7.1.2. Ações propostas:.....	21
7.1.3. Fundamentação:.....	21
7.2. Dimensão 2 – Planejamento Estratégico e Financeiro	22
7.2.1. Ações propostas:.....	22
7.2.2. Fundamentação:.....	22
7.3. Dimensão 3 – Organização Estrutural e Processual	22
7.3.1 Ações propostas:.....	23
7.3.2. Fundamentação:.....	23
7.4. Dimensão 4 – Controle Financeiro e Indicadores de Desempenho.....	23
7.4.1. Ações propostas:.....	23
7.4.2 Fundamentação:.....	24
7.5. Dimensão 5 – Gestão de Pessoas e Comunicação Organizacional	24
7.5.1 Ações propostas:.....	24
7.5.2. Fundamentação:.....	25
8. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	25
8.1. Aplicação da ferramenta 5W2H	26
9. RESULTADOS ESPERADOS	27
10. BIBLIOGRAFIA.....	29

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:

Em 2014, o Brasil possuía 265.206 cirurgiões-dentistas inscritos. Em 2024, esse número alcançou aproximadamente 426 mil profissionais (Conselho Federal de Odontologia, 2024). Mais recentemente, o país atingiu a marca de 450 mil cirurgiões-dentistas registrados, reforçando o crescimento contínuo da profissão e a intensificação da concorrência no setor odontológico (Conselho Regional de Odontologia da Bahia, 2025).

Nesse contexto, os consultórios odontológicos de pequeno porte representam parcela significativa dos estabelecimentos privados de saúde, considerando que grande parte dos cirurgiões-dentistas brasileiros atuam como profissional liberal. Tradicionalmente, essas organizações são estruturadas a partir da formação técnica do cirurgião-dentista, cuja capacitação acadêmica concentra-se predominantemente nos aspectos clínicos e científicos da Odontologia. Dessa forma, além das atividades assistenciais, os próprios profissionais assumem responsabilidades relacionadas à gestão administrativa, financeira e operacional do negócio, muitas vezes sem formação específica para o exercício dessas funções.

Embora os consultórios odontológicos sempre tenham operado como organizações prestadoras de serviços, o aumento da complexidade do setor ao longo dos anos evidencia a necessidade crescente de práticas administrativas estruturadas. A gestão eficiente tornou-se elemento fundamental para a sustentabilidade das organizações, considerando que o planejamento, a organização, a direção e o controle constituem funções essenciais do processo administrativo (Chiavenato, 2014).

Nesse cenário, a administração assume papel cada vez mais estratégico para a continuidade e competitividade dos serviços de saúde privados. Estudos recentes apontam que a insuficiência de conhecimentos administrativos constitui um dos principais desafios enfrentados pelos cirurgiões-dentistas na gestão de seus empreendimentos. Em pesquisa realizada com proprietários de consultórios odontológicos, verificou-se que muitos profissionais reconhecem limitações relacionadas à precificação, controle financeiro, gestão de estoque e administração do negócio (Coelho; Ribeiro; Santos, 2022).

De modo geral, consultórios odontológicos de pequeno porte apresentam equipes reduzidas, compostas por um ou dois cirurgiões-dentistas sócios proprietários, auxiliares em saúde bucal, recepcionistas ou estagiários. Embora essa estrutura enxuta favoreça maior flexibilidade operacional, também contribui para a centralização das decisões administrativas nos proprietários, característica comum em organizações de pequeno porte, nas quais a gestão tende a se desenvolver de forma informal e baseada na experiência individual do gestor.

Segundo Maximiano (2017), a centralização caracteriza-se pela concentração da autoridade decisória nos níveis superiores da organização. Embora possa favorecer o controle e a uniformidade das decisões, seu excesso tende a sobrecarregar os gestores, reduzir a autonomia dos colaboradores e diminuir a agilidade organizacional.

À medida que o consultório amplia sua carteira de pacientes e diversifica especialidades clínicas, ocorre um crescimento operacional que demanda maior organização administrativa. Contudo, tal expansão nem sempre é acompanhada pela profissionalização da gestão. Processos essenciais, como controle financeiro, planejamento estratégico, organização da agenda, gestão de pessoas, controle de estoque, registro sistemático dos prontuários dos pacientes, além do monitoramento de indicadores de desempenho, permanecem frequentemente desestruturados ou inexistentes. Segundo Drucker (1998), o crescimento das organizações exige planejamento, definição de objetivos e uma estrutura administrativa adequada, de modo que a gestão acompanhe o aumento da complexidade organizacional.

Nesse cenário, torna-se comum a sobreposição de funções entre os colaboradores, especialmente auxiliares em saúde bucal e profissionais de apoio como recepcionistas e estagiários, que passam a desempenhar simultaneamente atividades técnicas e administrativas sem delimitação formal de atribuições. Chiavenato (2014) destaca que a adequada divisão do trabalho e a definição de responsabilidades contribuem para a eficiência organizacional, enquanto a concentração de atividades em poucos indivíduos pode comprometer a coordenação e o desempenho das organizações.

A não profissionalização da gestão administrativa também pode refletir em dificuldades relacionadas ao controle financeiro e à tomada de decisões estratégicas. A inexistência de indicadores gerenciais e mecanismos sistemáticos de acompanhamento do desempenho

organizacional limita a análise de resultados e aumenta a dependência de decisões improvisadas. Conforme destaca Chiavenato (2014), a tomada de decisão baseada em informações estruturadas e indicadores gerenciais constitui elemento essencial para a eficácia administrativa e para a sustentabilidade das organizações. Consequentemente, conflitos entre sócios, instabilidade organizacional e dificuldades de crescimento sustentável tornam-se desafios recorrentes nesse tipo de empreendimento.

Dessa forma, evidencia-se uma realidade frequente no setor odontológico brasileiro: organizações tecnicamente qualificadas na prestação de serviços assistenciais, porém fragilizadas pela ausência de práticas administrativas formalizadas e profissionalizadas. Considerando essa problemática, emerge o seguinte questionamento norteador deste estudo: **quais são os desafios decorrentes da não profissionalização da gestão administrativa em um consultório odontológico de pequeno porte?**

É necessário compreender o consultório odontológico não apenas como um estabelecimento de saúde, mas também como uma organização que demanda práticas administrativas estruturadas para garantir sua sustentabilidade e competitividade (Fernandes et al., 2023).

A relevância do presente trabalho fundamenta-se na necessidade de ampliar a discussão acerca da gestão administrativa em serviços de saúde de pequeno porte, área ainda marcada por práticas gerenciais informais. Sob a perspectiva acadêmica, o estudo contribui para o campo da Administração ao abordar a aplicação de princípios administrativos em organizações de saúde. No âmbito organizacional, busca-se oferecer subsídios práticos que auxiliem gestores odontológicos na estruturação de processos administrativos mais eficientes. Socialmente, a profissionalização da gestão pode impactar positivamente a qualidade dos serviços prestados e a experiência dos pacientes atendidos.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar os desafios relacionados à não profissionalização da gestão administrativa em consultórios odontológicos, como também propor uma intervenção administrativa voltada à organização dos processos gerenciais. Como objetivos específicos, pretende-se identificar fragilidades administrativas existentes, analisar seus impactos na rotina organizacional e elaborar uma proposta de intervenção aplicável à realidade do consultório estudado.

2. PÚBLICO-ALVO

A presente proposta de intervenção tem como público-alvo direto o consultório odontológico denominado, para fins acadêmicos, **“Sorriso Real”**, organização privada de pequeno porte inserida no setor de serviços de saúde. A escolha dessa organização fundamenta-se na acessibilidade da pesquisadora à organização e na observação de características administrativas representativas de uma realidade recorrente em consultórios odontológicos brasileiros, nos quais a gestão administrativa encontra-se centralizada nos cirurgiões-dentistas sócios proprietários e é marcada pela ausência de profissionalização dos processos gerenciais.

A organização observada apresenta estrutura operacional enxuta, típica de microempresas da área odontológica, composta por número reduzido de colaboradores e ausência de profissional especializado exclusivamente na área administrativa. Nesse contexto organizacional, verifica-se a acumulação simultânea de funções clínicas, operacionais e administrativas pelos sócios gestores, o que tende a direcionar a atenção prioritária às atividades clínicas, em detrimento do planejamento estratégico, da organização dos processos internos e do monitoramento sistemático do desempenho organizacional.

Tal configuração administrativa reflete um modelo de gestão amplamente difundido no setor odontológico privado, no qual o surgimento do consultório ocorre principalmente a partir da consolidação técnica dos profissionais e do aumento da demanda por atendimentos, sem que haja, necessariamente, a implementação proporcional de práticas formais de gestão. Como consequência, atividades administrativas essenciais passam a ser conduzidas de maneira empírica, baseadas na experiência individual dos gestores e em decisões tomadas em resposta às demandas cotidianas.

Considerando o diagnóstico preliminar da organização observada, o público-alvo direto caracteriza-se por apresentar aspectos estruturais e gerenciais que evidenciam a necessidade de intervenção administrativa, destacando-se:

- Inexistência de planejamento administrativo estruturado;
- Ausência de definição de metas e diretrizes organizacionais;
- Controle financeiro realizado de forma informal ou não sistematizada;

- Ausência de acompanhamento de indicadores de desempenho;
- Definição imprecisa de funções e responsabilidades entre os membros da equipe;
- Comunicação interna informal, sem rotinas administrativas estruturadas e sem momentos formais de alinhamento;
- Tomada de decisão baseada predominantemente na experiência pessoal, com baixa utilização de informações gerenciais.

Além dos cirurgiões-dentistas sócios proprietários, considerados os principais agentes estratégicos da intervenção, a proposta contempla como beneficiários indiretos os colaboradores que integram a equipe do consultório, incluindo auxiliar em saúde bucal, estagiários e profissionais parceiros. A implementação de práticas administrativas mais estruturadas tende a promover maior clareza na distribuição de responsabilidades, redução da sobrecarga funcional, melhoria dos fluxos de comunicação interna e fortalecimento do clima organizacional, contribuindo para maior eficiência coletiva e qualidade no ambiente de trabalho.

Sob a perspectiva organizacional, a delimitação do público-alvo considera as especificidades das micro e pequenas empresas do setor odontológico, nas quais limitações de recursos financeiros e humanos exigem soluções administrativas simples, viáveis e adaptáveis à realidade operacional. Diferentemente de clínicas odontológicas de médio e grande porte, que frequentemente dispõem de departamentos administrativos estruturados, os consultórios de pequeno porte dependem diretamente da capacidade gerencial dos próprios profissionais da saúde, tornando a profissionalização da gestão elemento estratégico para sua sustentabilidade.

Embora a intervenção seja direcionada especificamente ao consultório observado, o perfil organizacional identificado corresponde a um padrão recorrente no setor odontológico brasileiro. Dessa forma, o público-alvo indireto estende-se a consultórios odontológicos de pequeno porte que compartilham características estruturais semelhantes, permitindo que a proposta apresente potencial de replicabilidade em contextos organizacionais equivalentes. Tal característica reforça o caráter aplicado do estudo, ampliando sua contribuição prática e acadêmica para a área da Administração em serviços de saúde.

Assim, a proposta de intervenção direciona-se a organizações tecnicamente qualificadas na prestação de serviços odontológicos, mas que apresentam fragilidades na dimensão administrativa, buscando promover a integração entre excelência clínica e profissionalização gerencial. Espera-se que, a partir da implementação das ações propostas, seja possível fortalecer a organização dos processos administrativos, apoiar a tomada de decisão baseada em informações gerenciais e contribuir para a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional do consultório analisado.

3. METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como um relatório técnico de proposta de intervenção, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, desenvolvido a partir da análise de um consultório odontológico de pequeno porte inserido no setor privado de serviços de saúde.

Para a execução do estudo, inicialmente foi realizada a observação da rotina administrativa e operacional do consultório, por meio da observação participante, com o objetivo de compreender a dinâmica de funcionamento da organização e identificar possíveis fragilidades nos processos gerenciais.

De forma complementar, a coleta de dados também contou com a realização de entrevistas semiestruturadas conduzidas junto aos cirurgiões-dentistas sócios proprietários. As entrevistas foram baseadas em roteiro previamente elaborado, composto por questões abertas relacionadas ao planejamento administrativo, organização dos processos internos, gestão financeira, gestão de pessoas e tomada de decisão. As informações obtidas foram registradas por meio de anotações, priorizando a identificação de aspectos relevantes para a análise organizacional.

Quanto ao tratamento dos dados, adotou-se a análise qualitativa de caráter descritivo, a partir da interpretação das informações coletadas, buscando identificar padrões, fragilidades e práticas recorrentes na gestão do consultório. Complementarmente, foram utilizados dados secundários provenientes da literatura da área da Administração, com o objetivo de subsidiar a análise crítica da realidade observada.

A partir da integração entre os dados coletados e o referencial teórico, foi elaborado o diagnóstico organizacional, que fundamentou a proposição de uma intervenção voltada à estruturação e profissionalização dos processos administrativos.

4. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

A situação-problema identificada na organização analisada está relacionada à ausência de profissionalização da gestão administrativa, evidenciada pela condução predominantemente informal dos processos gerenciais e pela centralização das decisões nos cirurgiões-dentistas sócios-

proprietários.

Essa realidade manifesta-se no consultório odontológico denominado, para fins acadêmicos, "**Sorriso Real**", organização privada utilizada como unidade de análise deste estudo. Embora o consultório apresente desempenho satisfatório na prestação de serviços odontológicos, observou-se que seu crescimento operacional não foi acompanhado pela estruturação de práticas administrativas formais, resultando na concentração das atividades gerenciais nos proprietários e na ausência de processos organizacionais sistematizados.

A gestão administrativa encontra-se predominantemente centralizada nos cirurgiões-dentistas sócios-proprietários, que acumulam simultaneamente responsabilidades clínicas, gerenciais e operacionais. Essa realidade foi indicada durante a entrevista com a cirurgiã-dentista, que relatou: "**Já houve momentos em que as responsabilidades administrativas me deixaram bastante sobrecarregada. Além do desgaste físico, percebi que isso também afeta meu rendimento nos atendimentos e até minha qualidade de vida.**" Em outro momento, ao descrever sua visão para o futuro do consultório, afirmou que deseja uma estrutura com "**menos dependência da minha presença para resolver tudo**". Esses relatos reforçam a percepção de que a gestão do consultório permanece concentrada na atuação dos sócios-proprietários, o que torna a rotina administrativa dependente da participação direta deles.

No âmbito financeiro, identificou-se a inexistência de mecanismos formais de controle e acompanhamento sistemático dos resultados econômicos do consultório. Durante o período de observação, verificou-se a ausência de fluxo de caixa, de registros financeiros, dificuldade no acompanhamento de custos fixos e variáveis e de metas financeiras. A entrevista também confirmou desafios relacionados à gestão da agenda e ao planejamento financeiro. O cirurgião-dentista relatou que "**minhas maiores preocupações são a organização da agenda, os cancelamentos de última hora e a parte financeira. Quando um paciente falta ou desmarca, isso interfere em todo o planejamento do dia e acaba trazendo prejuízo.**" Essa percepção foi sustentada durante o acompanhamento da rotina do consultório, na qual se constatou que os cancelamentos frequentemente geram preocupação entre os proprietários, uma vez que, em diversas situações, a receita proveniente dos atendimentos era utilizada para custear despesas imediatas, como a aquisição de materiais odontológicos e o pagamento de compromissos

financeiros. Dessa forma, observou-se uma dependência do fluxo de caixa diário e a inexistência de uma reserva financeira para absorver eventuais oscilações no faturamento.

A dimensão organizacional também apresenta fragilidades relevantes. No decorrer do período, foi possível identificar a ausência de definição formal de cargos, funções e responsabilidades entre os membros da equipe, resultando na sobreposição de atividades administrativas e técnicas. Constatou-se que os colaboradores frequentemente assumem várias tarefas sem delimitação clara de atribuições, situação que favorece a sobrecarga funcional, aumenta a ocorrência de retrabalho e dificulta a padronização das rotinas internas. Além disso, observou-se elevada rotatividade de colaboradores, fator que compromete a continuidade das atividades, dificulta a consolidação dos processos internos e demanda frequente adaptação dos profissionais às rotinas do consultório. Essa dinâmica revela a inexistência de uma estrutura organizacional formalmente definida, comprometendo a organização das atividades e a distribuição das responsabilidades.

A entrevista realizada com os sócios-proprietários constatou fragilidades na comunicação interna do consultório. Ao relatar sua percepção sobre a rotina da equipe, a cirurgiã-dentista sócia-proprietária afirmou que, em alguns momentos, "as informações não chegam da mesma forma para todos", situação que, segundo ela, acaba gerando dúvidas, retrabalho e estresse. Ao longo do período de observação, foi identificado que a comunicação entre os membros da equipe ocorre, em grande parte, de maneira informal, sem a adoção de práticas sistematizadas, como reuniões periódicas de alinhamento, definição coletiva de metas e acompanhamento contínuo das atividades. Esse contexto favorece a ocorrência de ruídos na comunicação, divergências de entendimento entre os colaboradores e dificuldades no alinhamento das rotinas de trabalho, evidenciando fragilidades na organização dos processos internos e na coordenação das atividades desenvolvidas no consultório.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à inexistência de indicadores de desempenho administrativo, financeiro e operacional. Nesse período, o consultório não utiliza métricas para acompanhar seus resultados, dificultando o monitoramento do desempenho organizacional e o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas. Além disso, observou-se que os

processos administrativos são frequentemente realizados de maneira paralela às atividades clínicas, sendo conduzidos nos intervalos dos atendimentos ou em momentos de menor demanda clínica. Essa dinâmica reforça o caráter secundário atribuído à gestão administrativa, perpetuando um modelo organizacional no qual a administração é percebida como atividade acessória, e não como elemento estratégico para o desenvolvimento do negócio.

Diante desse cenário, torna-se evidente a necessidade de estruturar e profissionalizar a gestão administrativa do consultório odontológico, de modo a alinhar excelência clínica e eficiência gerencial. Torna-se, portanto, necessária a elaboração de uma proposta de intervenção administrativa voltada à organização dos processos, definição de responsabilidades e implementação de mecanismos de planejamento e acompanhamento do desempenho organizacional.

5. OBJETIVOS DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante da situação-problema identificada na organização observada, torna-se evidente a necessidade de implementação de práticas administrativas capazes de promover maior organização dos processos administrativos e fortalecimento da gestão do consultório odontológico analisado. Nesse contexto, os objetivos da presente proposta de intervenção orientam as ações a serem desenvolvidas, buscando alinhar a excelência técnica dos serviços prestados à adoção de práticas administrativas estruturadas e profissionalizadas.

5.1. Objetivo geral:

Elaborar uma proposta de intervenção administrativa voltada à profissionalização da gestão em um consultório odontológico de pequeno porte, visando à organização dos processos gerenciais, à melhoria da eficiência operacional e ao fortalecimento da sustentabilidade organizacional.

5.2. Objetivos específicos:

Para o alcance do objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais fragilidades administrativas existentes na organização observada, considerando aspectos organizacionais, financeiros e gerenciais;

- Analisar os impactos da ausência de profissionalização da gestão administrativa na rotina de trabalho, no desempenho organizacional e no clima interno do consultório;
- Estruturar práticas administrativas voltadas ao planejamento, organização e controle das atividades operacionais e gerenciais;
- Propor instrumentos de gestão financeira, organizacional e de pessoas adequados à realidade estrutural de consultórios odontológicos de pequeno porte;
- Estabelecer indicadores de desempenho que possibilitem o acompanhamento sistemático dos resultados administrativos e organizacionais decorrentes da intervenção proposta.

Os objetivos apresentados orientam o desenvolvimento do diagnóstico organizacional e fundamentam a elaboração da proposta de intervenção, assegurando a coerência entre o problema identificado, a análise administrativa e as ações propostas para a melhoria da gestão do consultório odontológico.

6. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os problemas organizacionais identificados no consultório odontológico denominado, para fins acadêmicos, "**Sorriso Real**", durante o período de observação e na entrevista realizada com os sócios-proprietários, são analisados neste capítulo à luz dos fundamentos clássicos e contemporâneos da Teoria da Administração, com ênfase nas funções administrativas propostas por Fayol. A análise evidencia que a ausência de profissionalização da gestão administrativa tem contribuído para fragilidades estruturais que comprometem a eficiência organizacional, a coordenação dos processos internos e a sustentabilidade do consultório, demonstrando a necessidade de alinhar as práticas gerenciais aos princípios da Administração.

Segundo Henri Fayol, administrar consiste em exercer cinco funções essenciais: **planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar** (Fayol, 1990). Na organização analisada, verificou-se fragilidade especialmente nas funções de planejamento e controle, uma vez que as decisões administrativas são predominantemente reativas e orientadas pelas demandas operacionais imediatas, sem definição formal de metas ou acompanhamento sistemático dos resultados organizacionais.

No que se refere ao planejamento, a ausência de metas formais, objetivos estratégicos e definição de prioridades indica uma atuação baseada em demandas imediatas. Para Peter Drucker, a gestão eficaz depende da definição clara de objetivos e da mensuração sistemática de resultados, sendo esses elementos fundamentais para o direcionamento estratégico das organizações (Drucker, 1998). Na realidade observada, a inexistência de metas mensuráveis limita a capacidade de projeção de crescimento e dificulta decisões estruturadas de médio e longo prazo.

A função de organização consiste na estruturação dos recursos humanos e materiais, bem como na definição das responsabilidades e na distribuição das atividades necessárias ao funcionamento da organização. Conforme destaca Chiavenato (2014), a estrutura organizacional deve estabelecer com clareza as responsabilidades, os níveis de autoridade e os fluxos de comunicação, favorecendo a coordenação das atividades e a eficiência organizacional. No consultório analisado, foi constatado a ausência de definição formal de cargos e responsabilidades, favorecendo a sobreposição de tarefas e a informalidade na execução das rotinas administrativas. Essa realidade também foi evidenciada na entrevista, quando a proprietária afirmou desejar uma estrutura com **“menos dependência da minha presença para resolver tudo”** e relatou que **“as responsabilidades administrativas me deixaram bastante sobrecarregada”**, demonstrando a concentração das responsabilidades administrativas nos sócios-proprietários e a necessidade de uma distribuição mais equilibrada das atribuições entre os membros da equipe.

No âmbito da direção e da liderança, a centralização das decisões nos sócios-proprietários, associada à ausência de mecanismos participativos e de processos estruturados de comunicação, limita o desenvolvimento da equipe. A literatura sobre gestão de pessoas aponta que a liderança eficaz requer clareza de expectativas, feedback contínuo e alinhamento entre gestores e colaboradores (Chiavenato, 2014). Durante a entrevista, a proprietária reconheceu essa necessidade ao refletir que **“reuniões mais frequentes e uma definição mais clara das responsabilidades ajudariam bastante”**. Entretanto, durante o período de observação, constatou-se que a sobreposição de funções e o acúmulo de responsabilidades dos sócios dificultavam a reserva de tempo para a realização desses momentos de alinhamento. Como consequência, os atendimentos clínicos eram priorizados em detrimento de práticas de comunicação e gestão da equipe, comprometendo o acompanhamento sistemático das atividades, o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores.

A função de controle constitui um dos principais pontos críticos identificados na organização analisada. Segundo Maximiano (2017), o controle administrativo pressupõe o estabelecimento de padrões de desempenho, o monitoramento dos resultados e a correção de desvios. Ao longo da análise, constatou-se que a gestão financeira apresentava fragilidades significativas, caracterizadas pela ausência de fluxo de caixa estruturado, de acompanhamento sistemático das receitas e despesas e de indicadores financeiros. A entrevista corroborou essa percepção, quando o cirurgião-dentista afirmou que **“minhas maiores preocupações são a organização da agenda, os cancelamentos de última hora e a parte financeira”**. Além disso, evidenciou-se que os cancelamentos frequentemente geravam preocupação entre os proprietários, uma vez que a receita obtida com os atendimentos era utilizada para custear despesas imediatas do consultório, como a aquisição de materiais e o pagamento de compromissos financeiros. Em diversas ocasiões, essa limitação financeira também ocasionava divergências entre os sócios quanto às prioridades de pagamento e à condução da gestão financeira. Esse cenário reforça a elevada dependência do fluxo de caixa diário e demonstra fragilidades no processo de controle financeiro, comprometendo a previsibilidade e a segurança na tomada de decisões.

Sob a perspectiva da gestão de pequenas empresas, é comum que os proprietários acumulem simultaneamente funções técnicas e administrativas, conduzindo a gestão com base na experiência prática e nas demandas cotidianas. No consultório analisado, essa característica foi evidenciada pela concentração das decisões nos sócios-proprietários, que conciliam as atividades clínicas com as responsabilidades gerenciais. Durante a entrevista, o cirurgião-dentista reconheceu essa realidade ao afirmar que **“eu ainda estou aprendendo e tentando conciliar essas duas funções”** e que, em determinados momentos, **“uma das áreas acaba sempre recebendo menos atenção do que deveria e infelizmente acaba sendo a área administrativa pois precisamos priorizar os atendimentos”**. Segundo Drucker (1998), a gestão eficaz exige que a organização seja conduzida com planejamento, definição de objetivos e práticas gerenciais estruturadas, de modo que a competência técnica dos profissionais seja complementada por uma administração capaz de promover o crescimento sustentável da organização.

A análise demonstrou que a necessidade de profissionalização da gestão já havia sido reconhecida pela sócia-proprietária, que manifestou interesse na contratação de um profissional da Administração para prestar consultoria ao consultório. Entretanto, a iniciativa não foi implementada em razão das limitações financeiras enfrentadas pela organização e da necessidade

de consenso entre os sócios para a realização de investimentos. Durante as interações realizadas no contexto da pesquisa, também foram identificadas divergências entre os sócios quanto à priorização de investimentos voltados ao desenvolvimento organizacional. Ao comentar sobre a contratação de um profissional responsável pelo gerenciamento das redes sociais do consultório, o cirurgião-dentista afirmou: **"Na minha opinião, não vale a pena investir em um social media. Minha esposa consegue fazer as publicações no Instagram e ajudar nessa parte."** O relato evidencia percepções distintas entre os sócios acerca da importância de investir em serviços especializados de apoio à gestão. Durante o período de observação, constatou-se que atividades estratégicas eram, por vezes, compreendidas como funções passíveis de serem desempenhadas por pessoas sem formação específica, em detrimento da contratação de profissionais qualificados. Essa dinâmica evidencia dificuldades de alinhamento estratégico entre os sócios e contribui para explicar os entraves na implementação de iniciativas voltadas à profissionalização da gestão administrativa.

No decorrer da entrevista semiestruturada, foi possível identificar que a proprietária buscava aperfeiçoar seus conhecimentos sobre gestão de forma autônoma. Ao relatar sua experiência, afirmou: **"Eu nunca fiz nenhum curso na área de gestão ou empreendedorismo. Às vezes assisto vídeos no reels do Instagram, sigo pessoas que falam sobre gestão e observo como outros consultórios e colegas trabalham. Vou aprendendo um pouco dessa forma e tentando aplicar no consultório o que faz sentido para a nossa realidade."** Esse relato evidencia o interesse da gestora em aprimorar a administração do consultório, mas demonstra que esse aprendizado ocorre de maneira predominantemente informal, reforçando a necessidade de práticas gerenciais estruturadas e de apoio técnico especializado.

No campo da gestão de pessoas, a indefinição de papéis e a sobreposição de funções observadas no consultório contribuem para a sobrecarga de trabalho da equipe, especialmente da auxiliar de saúde bucal (ASB) e da estagiária. Os relatos evidenciaram que, além de suas atividades assistenciais, a ASB era responsável pelo acolhimento e recepção dos pacientes, atendimento telefônico e via aplicativos de mensagens, agendamento e reagendamento de consultas, organização da agenda, esterilização dos instrumentais, preparo e assepsia das salas clínicas, além do apoio em diversas demandas administrativas necessárias ao funcionamento do consultório. Da mesma forma, a estagiária também acumulava funções assistenciais e administrativas, expondo a ausência de uma delimitação clara das responsabilidades. Esse acúmulo de atribuições compromete

a organização da rotina, favorecia interrupções frequentes, retrabalho e, em diversas ocasiões, demandava a extensão da jornada de trabalho para a conclusão das atividades. Conforme destaca Chiavenato (2014), a definição clara de responsabilidades e a adequada distribuição das atividades constituem fatores essenciais para promover a motivação, o comprometimento e o desempenho dos colaboradores.

A análise realizada ao longo deste capítulo evidenciou que a situação-problema identificada no consultório decorre da interação entre diferentes fragilidades relacionadas às funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. A centralização das decisões, a ausência de planejamento estratégico, a indefinição de responsabilidades, as fragilidades na comunicação interna, a sobrecarga da equipe e as deficiências no controle financeiro demonstram que os problemas observados são interdependentes e comprometem a eficiência administrativa e o desenvolvimento sustentável da organização.

Com o objetivo de sintetizar e organizar essas causas de forma sistemática, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha de Peixe. Segundo Ishikawa (1993), essa ferramenta permite identificar, organizar e analisar as possíveis causas de um problema, favorecendo uma compreensão mais ampla de sua origem e subsidiando a definição de ações corretivas.

Figura 1 – Diagrama de Ishikawa aplicado à análise das fragilidades administrativas do consultório odontológico “Sorriso Real”.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA – CAUSA E EFEITO

Problema: Ausência de profissionalização da gestão administrativa no consultório odontológico



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

No presente estudo, a aplicação do Diagrama de Ishikawa possibilitou estruturar e organizar as principais causas relacionadas à ausência de profissionalização da gestão administrativa no consultório odontológico analisado, reunindo fatores associados ao planejamento, à organização, à direção, ao controle e à gestão de pessoas. A análise evidenciou que as fragilidades identificadas não decorrem de um único fator isolado, mas da interação entre falhas nos processos gerenciais, ausência de mecanismos de controle, centralização das decisões, indefinição de responsabilidades e informalidade na condução das atividades administrativas. Esses fatores comprometem a eficiência operacional, dificultam o desenvolvimento organizacional e limitam a sustentabilidade do consultório. Dessa forma, o Diagrama de Ishikawa constituiu um importante instrumento de apoio ao diagnóstico, fornecendo subsídios para a elaboração da proposta de intervenção

apresentada no capítulo seguinte, voltada à profissionalização da gestão administrativa e à reorganização dos processos internos da organização.

7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção fundamenta-se nos princípios clássicos da Administração, especialmente nas funções administrativas sistematizadas por Fayol (planejar, organizar, dirigir e controlar), bem como nas contribuições de Drucker acerca da gestão por objetivos e de Chiavenato no que se refere à estrutura organizacional e à gestão de pessoas. Considerando as fragilidades administrativas identificadas no diagnóstico organizacional do consultório odontológico, a intervenção tem como objetivo promover a profissionalização da gestão administrativa por meio da implementação de práticas gerenciais estruturadas, capazes de contribuir para o desenvolvimento organizacional do consultório.

Como eixo central da proposta, recomenda-se a contratação de um profissional da Administração para conduzir a implementação das ações previstas neste estudo. Esse profissional será responsável por estruturar os processos administrativos, implantar as ferramentas de gestão propostas, acompanhar os resultados obtidos e capacitar os sócios-proprietários e colaboradores para a utilização das práticas gerenciais, reduzindo a centralização das decisões e favorecendo a continuidade das melhorias implementadas.

A intervenção está estruturada em cinco dimensões estratégicas interdependentes, estruturação da gestão administrativa, planejamento, organização, controle e gestão de pessoas, alinhadas aos fundamentos do processo administrativo e desenvolvidas de forma integrada para atender às necessidades identificadas no diagnóstico e análise da situação-problema.

7.1. Dimensão 1 - Estruturação da Gestão Administrativa

Considerando que a principal fragilidade identificada no diagnóstico refere-se à ausência de profissionalização da gestão administrativa, propõe-se, como primeira etapa da intervenção, a estruturação da gestão do consultório por meio da contratação de um profissional da Administração. Essa medida visa reduzir a centralização das decisões nos sócios-proprietários, promover a organização dos processos administrativos e criar uma estrutura gerencial capaz de sustentar as demais ações propostas neste trabalho.

O profissional da Administração atuará como responsável pela implementação das práticas gerenciais, realizando o diagnóstico inicial da rotina administrativa, estruturando os processos internos, acompanhando os indicadores de desempenho e assessorando os sócios na tomada de decisões estratégicas. Além disso, será responsável por orientar a equipe quanto às novas rotinas administrativas e promover a integração entre as atividades clínicas e gerenciais, favorecendo uma gestão mais eficiente e organizada.

7.1.2. Ações propostas:

- Contratação de um profissional graduado em Administração para coordenar a implementação da proposta de intervenção;
- Definição da estrutura administrativa do consultório, estabelecendo responsabilidades e níveis de autoridade;
- Elaboração do organograma organizacional;
- Definição e formalização das atribuições dos sócios-proprietários, da auxiliar de saúde bucal (ASB), da estagiária e do administrador;
- Implantação de rotinas administrativas e gerenciais para acompanhamento das atividades;
- Estabelecimento de reuniões periódicas entre os sócios, o administrador e a equipe para alinhamento das ações e acompanhamento dos resultados.

7.1.3. Fundamentação:

Segundo Fayol (1990), organizar consiste em estruturar os recursos humanos e materiais da organização, definindo responsabilidades e relações de autoridade que possibilitem o funcionamento eficiente da empresa. Complementando essa perspectiva, Chiavenato (2014) destaca que uma estrutura organizacional bem definida favorece a coordenação das atividades, reduz conflitos, evita a sobreposição de funções e contribui para maior eficiência administrativa. Nesse contexto, a contratação de um profissional da Administração representa uma medida estratégica para profissionalizar a gestão do consultório, permitindo que os sócios-proprietários

concentrem seus esforços na atividade clínica, enquanto a condução dos processos administrativos passa a ocorrer de forma planejada, sistemática e alinhada aos princípios da Administração.

7.2. Dimensão 2 – Planejamento Estratégico e Financeiro

Considerando a ausência de planejamento formal identificada na organização observada, propõe-se a implementação de práticas voltadas à definição de diretrizes organizacionais e ao fortalecimento da gestão estratégica. O planejamento constitui a etapa inicial do processo administrativo, responsável por orientar decisões e reduzir incertezas organizacionais (Fayol, 1990).

7.2.1. Ações propostas:

- Definição de metas financeiras trimestrais e anuais;
- Construção de orçamento mensal estimado;
- Aplicação da análise SWOT para identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Estabelecimento de metas de faturamento e produtividade.

7.2.2. Fundamentação:

Segundo Drucker (1998), organizações eficazes são aquelas que definem objetivos claros e mensuráveis, permitindo direcionamento estratégico e avaliação contínua dos resultados. A formalização do planejamento contribui para maior previsibilidade organizacional e sustentabilidade do negócio.

7.3. Dimensão 3 – Organização Estrutural e Processual

A análise diagnóstica evidenciou a indefinição de responsabilidades e informalidade nos processos internos. Dessa forma, propõe-se a reorganização estrutural do consultório, visando maior clareza funcional e eficiência operacional. A organização administrativa envolve a distribuição racional de tarefas, autoridade e responsabilidades (Chiavenato, 2014).

7.3.1 Ações propostas:

- Elaboração de descrição formal de cargos;
- Definição das responsabilidades administrativas e clínicas;
- Padronização de processos internos, como agendamento, controle de estoque e repasse financeiro;
- Criação de fluxos estruturados de comunicação interna;
- Formalização de procedimentos operacionais básicos.

7.3.2. Fundamentação:

Estruturas organizacionais bem definidas reduzem conflitos, evitam sobreposição de funções e aumentam a produtividade coletiva, favorecendo maior estabilidade organizacional (Chiavenato, 2014).

7.4. Dimensão 4 – Controle Financeiro e Indicadores de Desempenho

A ausência de mecanismos sistemáticos de controle financeiro constitui uma das principais fragilidades identificadas no consultório analisado. A função de controle permite monitorar resultados e corrigir desvios organizacionais (Fayol, 1990).

7.4.1. Ações propostas:

- Implantação de fluxo de caixa estruturado;
- Registro detalhado de receitas e despesas;
- Classificação de custos fixos e variáveis;
- Definição do pró-labore dos sócios;
- Elaboração de demonstrativo mensal de resultados.

A fim de possibilitar o acompanhamento contínuo da intervenção, propõe-se a adoção de indicadores de desempenho adequados à realidade estrutural do consultório odontológico, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1– Indicadores de desempenho sugeridos para o consultório odontológico Sorriso Real.

INDICADOR	OBJETIVO	FORMA DE ACOMPANHAMENTO
Faturamento mensal	Monitorar o crescimento financeiro do consultório.	Controle mensal de receitas totais.
Ticket médio por paciente	Avaliar a rentabilidade média dos atendimentos realizados.	Média de faturamento total dividida pelo número de pacientes atendidos.
Taxa de ocupação da agenda	Verificar o aproveitamento dos horários disponíveis para atendimento.	Percentual de horários preenchidos na agenda em relação ao total disponível.
Índice de inadimplência	Monitorar o nível de atrasos ou não pagamentos por pacientes.	Controle financeiro mensal de valores vencidos.
Margem de lucratividade	Avaliar a capacidade do consultório em gerar lucro após os custos.	Relação entre lucro líquido e faturamento total no período.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

7.4.2 Fundamentação:

O controle sistemático possibilita decisões gerenciais baseadas em dados e fortalece a sustentabilidade financeira da organização (Maximiano, 2017).

7.5. Dimensão 5 – Gestão de Pessoas e Comunicação Organizacional

A profissionalização da gestão administrativa requer o fortalecimento da liderança e da comunicação organizacional. A literatura de gestão de pessoas destaca que ambientes com comunicação estruturada e clareza de papéis apresentam maior engajamento e desempenho coletivo (Chiavenato, 2014).

7.5.1 Ações propostas:

- Implantação de reuniões administrativas mensais;
- Realização de reuniões semanais breves de alinhamento operacional;
- Estabelecimento de metas individuais e coletivas;
- Instituição de feedback periódico;
- Reconhecimento formal das funções administrativas desempenhadas.

7.5.2. Fundamentação:

A comunicação organizacional estruturada favorece o alinhamento estratégico da equipe, reduz conflitos e contribui para melhoria do clima organizacional.

8. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da intervenção será conduzida de forma gradual, considerando a capacidade operacional do consultório observado e a necessidade de adaptação progressiva às novas práticas administrativas. Para isso, propõe-se a execução da intervenção em três fases, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Plano de implementação da proposta de intervenção

ETAPA	AÇÕES PRINCIPAIS	PRAZO
Fase 1 – Estruturação Financeira	• Implantação do fluxo de caixa; • Levantamento de custos fixos e variáveis; • Organização inicial dos registros financeiros.	0–30 dias
Fase 2 – Organização Interna	• Definição de cargos e responsabilidades; • Padronização de processos; • Implementação inicial dos indicadores de desempenho.	31–60 dias
Fase 3 – Consolidação Estratégica	• Realização do planejamento estratégico; • Institucionalização das reuniões administrativas; • Monitoramento inicial dos resultados organizacionais.	61–90 dias

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O plano de implementação proposto busca garantir que as mudanças sejam introduzidas de forma progressiva, evitando sobrecarga operacional e favorecendo a adaptação dos sócios e colaboradores às novas práticas administrativas.

8.1. Aplicação da ferramenta 5W2H

Com o objetivo de estruturar de forma prática e organizada as ações propostas para a intervenção administrativa, propõe-se a utilização da ferramenta 5W2H, amplamente empregada na gestão organizacional para definição de ações, responsabilidades, prazos e métodos de execução. A ferramenta possibilita maior clareza no planejamento das atividades e no acompanhamento da implementação das mudanças propostas.

Quadro 2 – Aplicação da ferramenta 5W2H

O QUÊ? (What)	POR QUÊ? (Why)	QUEM? (Who)	QUANDO? (When)	ONDE? (Where)	COMO? (How)	QUANTO? (How much)
Implantar fluxo de caixa estruturado	Melhorar o controle financeiro.	Sócios proprietários.	0–30 dias	Consultório.	Utilização de planilhas financeiras.	Baixo custo.
Definir cargos e responsabilidades	Reduzir sobreposição de funções.	Sócios proprietários.	31–60 dias	Consultório.	Elaboração de descrição formal de cargos.	Sem custos significativos.
Padronizar processos internos	Reduzir retrabalho e falhas operacionais.	Sócios e equipe.	31–60 dias	Consultório.	Criação de rotinas e procedimentos básicos.	Sem custos significativos.
Implementar reuniões administrativas	Melhorar a comunicação interna.	Sócios e equipe.	Mensalmente	Consultório.	Reuniões presenciais de alinhamento.	Sem custos adicionais.
Criar indicadores de desempenho	Monitorar resultados organizacionais.	Sócios proprietários.	61–90 dias	Consultório.	Acompanhamento mensal de métricas administrativas e financeiras.	Baixo custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

9. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a implementação da proposta de intervenção contribua para a profissionalização da gestão administrativa do consultório odontológico, promovendo maior organização interna, fortalecimento dos processos gerenciais e melhoria na tomada de decisão.

Quadro 3 – Resultados esperados da proposta de intervenção

Ação implementada	Resultado esperado
Estruturação financeira	Maior previsibilidade econômica
Definição de responsabilidades	Redução de conflitos internos
Padronização de processos	Maior eficiência operacional
Implementação de indicadores	Tomada de decisão baseada em dados
Fortalecimento da comunicação interna	Melhoria do clima organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Dessa forma, a proposta de intervenção busca alinhar a excelência técnica dos serviços odontológicos prestados à profissionalização da gestão administrativa, contribuindo para a sustentabilidade econômica, a eficiência operacional e o desenvolvimento organizacional do consultório analisado.

10. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COELHO, Silvana Marcia Pinheiro Santos; RIBEIRO, Elizabeth Matos; SANTOS, Reginaldo Souza. Análise dos desafios da gestão de empreendimentos odontológicos: contribuições da Administração Política. In: IX Encontro de Administração Pública da ANPAD (EnAPG), 2022, on-line. Anais [...]. Maringá: ANPAD, 2022.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA. Panorama da odontologia no Brasil: conquistas e desafios. Brasília, 2024. Disponível em: <https://website.cfo.org.br/panorama-da-odontologia-no-brasil-conquistas-e-desafios/>. Acesso em: 22 jun. 2026.

CONSELHO REGIONAL DE ODONTOLOGIA DA BAHIA. Brasil alcança marca de 450 mil cirurgiões-dentistas. Salvador, 2025. Disponível em: <https://croba.org.br/brasil-alcanca-marca-de-450-mil-cirurgioes-dentistas/>. Acesso em: 22 jun. 2026.

DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, Allan Vinícius; CARVALHO, Thiago de Amorim; MACHADO, Fabrício Campos. Empreendedorismo em odontologia: montagem de consultório do planejamento ao funcionamento. Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences, v. 5, n. 4, p. 2741-2752, 2023. DOI: <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n4p2741-2752>.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.