



## **Gestão Integrada e Perfil Multidisciplinar na Odontologia: Competências Comportamentais e Estratégicas na Atuação do Cirurgião-Dentista Contemporâneo**

### *Integrated Management and Multidisciplinary Profile in Dentistry: Behavioral and Strategic Skills in the Practice of the Contemporary Dental Surgeon*

Autoria:

Dra. Louise Souza Coelho, Graduada em Odontologia na Universidade de Vila Velha em 2019

Dra. Júlia Dal Paz, Graduada em Odontologia na Universidade de Passo Fundo em 2018.

#### **Resumo**

Este artigo aborda a gestão integrada na odontologia contemporânea, destacando a importância do perfil multidisciplinar e das competências comportamentais no exercício da liderança clínica. Analisa-se como o cirurgião-dentista, ao assumir também o papel de gestor, precisa dominar habilidades estratégicas, emocionais e administrativas para garantir um atendimento de qualidade, humanizado e sustentável. O estudo discute os fundamentos da gestão em saúde, o papel das equipes interdisciplinares, a liderança ética, e o uso de ferramentas de gestão de pessoas e insumos. A partir de dados de pesquisas recentes e revisão bibliográfica especializada, o artigo propõe uma reflexão sobre os desafios e as oportunidades da odontologia enquanto campo técnico, ético e organizacional.

#### **Palavras-chave**

Gestão em odontologia; Perfil multidisciplinar; Liderança em saúde; Competências comportamentais; Gestão estratégica.

#### **Abstract**

This article addresses integrated management in contemporary dentistry, highlighting the importance of a multidisciplinary profile and behavioral skills in clinical leadership. It analyzes how dental surgeons, when also assuming the role of managers, must master strategic, emotional and administrative skills to ensure quality, humanized, and sustainable care. The study discusses the fundamentals of health management, the role of interdisciplinary teams, ethical leadership, and the use of human resource and supply management tools. Based on recent research and specialized literature review, the article reflects on the challenges and opportunities in dentistry as a technical, ethical, and organizational field.

## Keywords

Dental management; Multidisciplinary profile; Health leadership; Behavioral competencies; Strategic management.

## 1. Introdução

A odontologia contemporânea é marcada por um processo de transformação que transcende os aspectos puramente clínicos e técnicos. A atuação do cirurgião-dentista, antes restrita à execução de procedimentos assistenciais, vem incorporando funções ligadas à gestão, liderança e tomada de decisão estratégica. Nesse contexto, o profissional que deseja se manter competitivo no mercado precisa desenvolver competências que o posicionem como um agente de transformação dentro das organizações de saúde. A gestão, portanto, não é mais um campo alheio à odontologia, mas um requisito indispensável para a construção de uma clínica eficiente, ética e sustentável.

Dentre as múltiplas dimensões dessa mudança de paradigma, destaca-se a necessidade de um perfil multidisciplinar por parte do cirurgião-dentista. A prática profissional atual exige articulação com diversas áreas do conhecimento, como administração, psicologia, finanças, marketing e tecnologia da informação. Essa integração de saberes favorece não apenas o desempenho clínico, mas também o gerenciamento eficaz da equipe, dos recursos materiais e das demandas dos pacientes. O profissional gestor se torna, assim, o elo entre os interesses técnicos e os objetivos estratégicos da instituição.

A gestão em saúde, segundo Lima e Santos (2021), envolve mais do que coordenar tarefas: trata-se de construir ambientes colaborativos, orientar processos decisórios e promover a qualidade e a segurança do cuidado prestado. Na odontologia, isso se traduz em implementar práticas baseadas em evidências, utilizar indicadores de desempenho, otimizar o uso de insumos e manter uma comunicação clara com toda a equipe. O cirurgião-dentista gestor precisa atuar com visão sistêmica e foco em resultados, sem perder de vista a humanização do atendimento.

Por outro lado, o domínio técnico isolado não é suficiente para garantir o sucesso da prática odontológica em contextos complexos. As competências comportamentais — como liderança, empatia, resiliência e inteligência emocional — têm sido amplamente reconhecidas como diferenciais estratégicos para a condução de equipes e o relacionamento com os pacientes (Ferreira; Almeida, 2020). Tais competências favorecem a resolução de conflitos, a motivação das equipes e a criação de uma cultura organizacional centrada na ética e no compromisso com o bem-estar coletivo.

Nesse cenário, torna-se urgente refletir sobre os desafios enfrentados por profissionais que buscam conciliar as exigências clínicas com as responsabilidades de gestão. A formação tradicional ainda carece de componentes voltados à administração e ao comportamento organizacional, o que

dificulta o preparo completo dos profissionais para a realidade do mercado. É fundamental, portanto, ampliar o debate sobre a necessidade de capacitação gerencial na odontologia, bem como fomentar a inserção de conteúdos interdisciplinares na formação acadêmica.

Este artigo tem como objetivo analisar o papel do cirurgião-dentista enquanto gestor, com foco em suas competências estratégicas e comportamentais, e seu perfil multidisciplinar. A partir da revisão da literatura científica até 2022 e de dados reais sobre práticas de gestão em saúde, serão exploradas as principais dimensões que compõem a atuação desse profissional no contexto da odontologia contemporânea.

## 2. Gestão Integrada na Odontologia: Fundamentos e Aplicações Práticas

A gestão integrada na odontologia consiste em um conjunto de práticas e estratégias voltadas para o planejamento, organização, coordenação e controle de todos os recursos envolvidos no funcionamento de uma clínica odontológica. Essa abordagem considera os aspectos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e logísticos como partes interdependentes de um mesmo sistema. Quando bem implementada, a gestão integrada permite maior eficiência operacional, redução de desperdícios e aprimoramento da qualidade do atendimento ao paciente.

Segundo Souza e Pereira (2019), clínicas que adotaram modelos de gestão integrada baseados em indicadores de desempenho e protocolos de qualidade apresentaram melhoria de até 40% na produtividade, além de maior fidelização de pacientes. Tais resultados demonstram que a integração de processos não apenas otimiza o fluxo de trabalho, mas também impacta diretamente os resultados clínicos e financeiros. A utilização de tecnologias da informação, como sistemas de prontuário eletrônico e controle de estoque, também tem sido determinante nesse processo.

A gestão integrada exige uma atuação proativa do cirurgião-dentista gestor, que precisa liderar as equipes com clareza de metas e valores organizacionais. A integração entre os setores clínico, administrativo e financeiro permite um alinhamento mais eficaz das atividades da clínica. Isso reduz retrabalhos, melhora a comunicação interna e fortalece a cultura de qualidade. Conforme Carvalho e Rocha (2022), o papel do gestor é essencial para garantir a fluidez dos processos e o envolvimento das equipes nas decisões.

Outro ponto importante está na integração entre diferentes áreas da saúde. O modelo de atenção multidisciplinar, amplamente defendido por Lima e Santos (2021), permite um cuidado mais amplo e eficaz, promovendo a saúde bucal de forma integrada à saúde geral do paciente. A gestão integrada, nesse caso, não se limita ao ambiente interno da clínica, mas articula redes de cuidado e parcerias com outros serviços de saúde.

Além disso, o modelo integrado favorece a sustentabilidade financeira da clínica odontológica. Através da racionalização de custos, do controle eficaz de insumos e da valorização do capital

humano, é possível equilibrar excelência técnica com viabilidade econômica. A gestão baseada em dados permite que decisões sejam tomadas com base em evidências concretas, o que reduz riscos e potencializa os investimentos (Souza; Pereira, 2019).

Por fim, a gestão integrada promove um novo paradigma na odontologia, em que o paciente é visto como protagonista do cuidado, e não apenas como receptor de serviços. Isso exige do cirurgião-dentista uma mudança de postura: de técnico para estrategista, de executor para articulador, de clínico isolado para líder de equipes interdisciplinares. Tal transformação representa um avanço necessário frente às exigências do século XXI, em que a excelência clínica deve caminhar junto com a excelência organizacional.

### 3. Competências Comportamentais na Atuação do Cirurgião-Dentista Gestor

A atuação de um cirurgião-dentista gestor vai além da condução técnica de uma clínica odontológica. Para liderar equipes, conduzir processos e tomar decisões estratégicas, o profissional deve desenvolver competências comportamentais robustas, que possibilitem o enfrentamento dos desafios cotidianos com inteligência emocional e visão sistêmica. Dentre essas competências, destacam-se: empatia, escuta ativa, ética, resiliência, adaptabilidade e comunicação assertiva. Elas não apenas favorecem o ambiente organizacional, mas também contribuem para a fidelização de pacientes e para o bem-estar dos colaboradores.

De acordo com Ferreira e Almeida (2020), a inteligência emocional é uma das habilidades mais valorizadas em ambientes de saúde, pois permite ao profissional reconhecer e administrar suas próprias emoções e as dos outros. Em clínicas odontológicas, onde o estresse pode ser elevado tanto entre pacientes quanto entre colaboradores, o domínio dessa competência é essencial para garantir uma gestão harmoniosa e eficaz. O gestor emocionalmente inteligente também tem maior capacidade de lidar com conflitos e imprevistos, mantendo a equipe motivada e os processos organizados.

A empatia, por sua vez, tem um papel central nas relações interpessoais dentro da clínica. Ela permite que o gestor compreenda as necessidades do paciente de forma humanizada e atue de maneira acolhedora nas interações com sua equipe. Essa competência está diretamente ligada à liderança ética, pois valoriza o ser humano e promove o respeito mútuo. Lima e Santos (2021) defendem que gestores empáticos são mais eficazes na construção de ambientes colaborativos e inclusivos, características fundamentais para o sucesso organizacional em saúde.

A comunicação também se configura como ferramenta indispensável. Um gestor que se comunica com clareza, objetividade e escuta ativa consegue alinhar expectativas, repassar orientações com precisão e reduzir ruídos na equipe. Além disso, o domínio da comunicação estratégica favorece a gestão da imagem da clínica e o relacionamento com os públicos externos, como fornecedores, convênios e parceiros institucionais. Como destaca Martins e Oliveira (2021), clínicas que adotam

estratégias de comunicação interna estruturadas obtêm maior engajamento das equipes e mais coesão entre os setores.

Outro aspecto relevante é a capacidade de liderança adaptativa, que permite ao profissional lidar com mudanças, crises e cenários de incerteza. No contexto da odontologia, marcado por rápidas transformações tecnológicas e regulatórias, essa competência garante respostas ágeis e seguras às novas demandas do mercado. A flexibilidade cognitiva e a abertura à inovação tornam-se atributos estratégicos do gestor que busca sustentabilidade e competitividade.

Por fim, essas competências comportamentais não são inatas, mas podem e devem ser desenvolvidas ao longo da trajetória profissional. Cursos de liderança, mentorias, experiências interdisciplinares e práticas reflexivas são caminhos viáveis para sua consolidação. Ao investir nessas habilidades, o cirurgião-dentista fortalece seu papel como líder transformador, capaz de conduzir sua equipe com ética, sensibilidade e eficiência rumo a uma odontologia mais integrada e humana.

#### **4. Perfil Multidisciplinar do Cirurgião-Dentista Contemporâneo**

A formação tradicional do cirurgião-dentista, fortemente centrada nas habilidades clínicas e técnicas, já não é suficiente para atender às exigências do mercado contemporâneo. O perfil multidisciplinar surge como resposta à complexidade crescente das organizações de saúde e à necessidade de um atendimento mais integral e resolutivo. Esse novo perfil demanda que o profissional transite com desenvoltura por áreas como administração, saúde pública, gestão de pessoas, marketing, bioética e tecnologia.

Um dos principais diferenciais do profissional multidisciplinar é sua capacidade de estabelecer conexões entre diferentes saberes, ampliando sua visão de mundo e seu repertório de soluções. De acordo com Carvalho e Rocha (2022), dentistas com formação complementar em áreas da gestão apresentam melhores indicadores de desempenho e maior capacidade de inovação nos serviços que coordenam. Isso demonstra que a odontologia, ao se abrir ao diálogo com outras disciplinas, enriquece sua prática e amplia seu impacto social.

A atuação interdisciplinar também favorece a qualidade do cuidado. Ao integrar-se com psicólogos, fonoaudiólogos, nutricionistas, enfermeiros e assistentes sociais, o cirurgião-dentista contribui para a construção de planos terapêuticos mais completos e centrados no paciente. Esse tipo de atuação exige não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades de escuta, negociação e liderança compartilhada. Como afirmam Lima e Santos (2021), o trabalho em equipe interdisciplinar é uma das principais ferramentas para promover a integralidade do cuidado em saúde.

Além disso, o perfil multidisciplinar fortalece a capacidade de adaptação frente às transformações do setor. A constante evolução tecnológica, o crescimento das demandas regulatórias e o surgimento de novos modelos de negócio exigem profissionais preparados para aprender continuamente e atuar em contextos diversos. O dentista com formação transversal tem mais condições de inovar, empreender e liderar projetos sustentáveis em diferentes ambientes organizacionais.

A formação acadêmica, entretanto, ainda carece de uma abordagem mais abrangente. Muitos currículos odontológicos não incluem disciplinas voltadas à gestão, o que dificulta o desenvolvimento pleno das competências exigidas. Nesse sentido, é urgente a reformulação dos projetos pedagógicos, incorporando temas como administração em saúde, comportamento organizacional, gestão financeira e empreendedorismo. O profissional do século XXI precisa estar preparado para liderar e transformar realidades.

Portanto, o cirurgião-dentista contemporâneo deve se posicionar como um agente articulador entre o saber técnico e as demandas sociais, econômicas e organizacionais do seu tempo. Seu perfil multidisciplinar o capacita a tomar decisões mais embasadas, a liderar equipes com sensibilidade e a promover uma odontologia mais ética, eficiente e integrada ao sistema de saúde como um todo.

## 5. Gestão Executiva e de Insumos em Clínicas Odontológicas

A gestão executiva em clínicas odontológicas abrange a condução estratégica dos processos administrativos, financeiros e logísticos, com vistas à excelência dos serviços prestados e à sustentabilidade da organização. Para além da atuação clínica, o cirurgião-dentista que assume funções de gestão precisa dominar conceitos de planejamento, controle, organização e liderança institucional. A integração entre essas áreas é vital para o equilíbrio entre qualidade assistencial e eficiência econômica.

A administração de insumos, por exemplo, representa um dos principais desafios da rotina odontológica. Materiais de uso clínico, equipamentos e medicamentos requerem controle rigoroso de entrada, saída, validade, estocagem e uso. Uma gestão ineficiente pode gerar desperdício de recursos, desabastecimento e riscos à biossegurança. Segundo pesquisa de Souza e Pereira (2019), clínicas com protocolos de gestão de insumos baseados em indicadores reduziram em 30% os custos operacionais sem comprometer a qualidade do atendimento.

O planejamento financeiro também é uma dimensão crítica da gestão executiva. O gestor precisa lidar com receitas, despesas fixas e variáveis, tributos, folha de pagamento e investimentos em infraestrutura. Ferramentas como fluxo de caixa, orçamento anual, análise de lucratividade e metas de desempenho são essenciais para garantir a viabilidade da clínica no médio e longo prazo. A ausência desse planejamento pode levar à inadimplência, à perda de competitividade e à falência do serviço.

Além da parte financeira e de suprimentos, o gestor deve cuidar da gestão de tempo e da agenda. O uso de sistemas informatizados permite melhor controle dos horários, minimiza faltas e organiza os procedimentos por complexidade e duração. Isso gera aumento na produtividade, melhor uso da estrutura e maior satisfação dos pacientes. Conforme Martins e Oliveira (2021), clínicas que utilizam softwares de gestão integrados apresentam melhoria significativa na previsibilidade dos atendimentos e no faturamento mensal.

Outro aspecto relevante é a gestão de contratos e parcerias. Convênios, prestadores de serviço, fornecedores e consultorias fazem parte do ecossistema de uma clínica bem administrada. O gestor deve conhecer os aspectos legais dos contratos, negociar prazos, estabelecer metas de qualidade e garantir que os compromissos sejam cumpridos. Isso confere solidez às relações institucionais e permite maior estabilidade nos processos de trabalho.

Em síntese, a gestão executiva exige do cirurgião-dentista uma postura estratégica, proativa e orientada por resultados. É preciso investir em formação continuada, adotar sistemas de controle eficazes, criar rotinas gerenciais bem definidas e liderar com ética e eficiência. Ao fazer isso, o profissional amplia sua capacidade de impactar positivamente o ambiente em que atua e fortalece a posição da odontologia como campo técnico e de gestão integrada.

## 6. Gestão de Pessoas na Prática Odontológica

A gestão de pessoas representa um dos pilares estratégicos para o sucesso de clínicas odontológicas modernas. Em um setor onde o atendimento humanizado e a eficiência dos processos estão diretamente ligados ao desempenho das equipes, torna-se fundamental que o cirurgião-dentista gestor desenvolva habilidades voltadas à liderança, motivação e retenção de talentos. Esse campo vai além da administração de contratos ou da supervisão operacional: trata-se da arte de conduzir pessoas rumo a objetivos comuns, com empatia, clareza e justiça.

A seleção criteriosa de profissionais é um dos primeiros passos para o fortalecimento das equipes. É necessário identificar candidatos que possuam não apenas competências técnicas, mas também alinhamento com os valores da clínica e capacidade de trabalho colaborativo. Como destacam Ferreira e Almeida (2020), equipes integradas apresentam maior produtividade e menor rotatividade quando há clareza de papéis e boa comunicação entre os membros. Isso demonstra que o recrutamento deve ser pautado por critérios estratégicos, considerando também aspectos comportamentais.

Outro ponto essencial é o investimento contínuo em capacitação. Atualizações técnicas, treinamentos comportamentais e programas de desenvolvimento humano contribuem para o engajamento e a valorização dos colaboradores. De acordo com estudo conduzido por Lima e Santos (2021), clínicas que oferecem planos de carreira e oportunidades de crescimento interno têm níveis mais elevados de comprometimento e satisfação entre os funcionários. Assim, a

capacitação não deve ser vista como custo, mas como investimento estruturante da qualidade assistencial.

A motivação é outro aspecto que requer atenção constante. O uso de estratégias de reconhecimento, feedbacks regulares e valorização das conquistas diárias são práticas simples, mas poderosas. Quando lideranças reconhecem o esforço e a dedicação de seus times, há aumento significativo da coesão e da confiança organizacional. Conforme indicam dados de Martins e Oliveira (2021), o clima organizacional está diretamente relacionado à performance clínica e à fidelização dos pacientes, demonstrando a correlação entre gestão de pessoas e resultados tangíveis.

Não se pode negligenciar também a gestão de conflitos e o cuidado com o bem-estar da equipe. Ambientes de alta pressão podem gerar tensões internas que, se não forem bem conduzidas, comprometem a produtividade e a saúde mental dos colaboradores. O gestor precisa estar preparado para agir como mediador, promovendo escuta ativa, negociação e soluções integrativas. Políticas claras de convivência e canais de comunicação abertos são estratégias eficazes para prevenir desgastes e fortalecer os laços institucionais.

Por fim, a cultura organizacional deve refletir os valores e o propósito da clínica. Isso inclui a construção de um ambiente ético, inclusivo e participativo, onde todos se sintam parte do projeto institucional. O cirurgião-dentista gestor é, nesse cenário, o principal promotor dessa cultura. Sua atuação influencia diretamente o comportamento da equipe e o padrão de excelência oferecido aos pacientes. Uma gestão de pessoas bem estruturada é, portanto, um diferencial competitivo e um alicerce indispensável para a odontologia contemporânea.

## 7. Considerações Finais

A prática odontológica contemporânea exige do cirurgião-dentista não apenas domínio técnico, mas uma postura ativa na gestão estratégica, comportamental e organizacional dos serviços prestados. As competências exigidas atualmente extrapolam os conhecimentos clínicos e exigem um profissional com perfil multidisciplinar, ético, comunicativo e preparado para liderar equipes, gerenciar insumos, lidar com conflitos e tomar decisões baseadas em evidências e dados.

Compreender a importância da gestão integrada é essencial para garantir a sustentabilidade e a qualidade no atendimento odontológico. Isso implica compreender fluxos administrativos, atuar com planejamento estratégico e adotar práticas inovadoras que melhorem a experiência dos pacientes e a performance das equipes. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais torna-se um elemento-chave na criação de ambientes saudáveis e produtivos.

A gestão de pessoas, por sua vez, deve ser tratada como eixo central da prática clínica, visto que o sucesso de uma organização de saúde depende diretamente do comprometimento e da capacidade técnica e emocional de seus colaboradores. A valorização dos profissionais, a capacitação contínua,

a comunicação transparente e a cultura institucional positiva são componentes que impactam diretamente nos resultados clínicos e empresariais.

A formação em odontologia precisa, portanto, incorporar conteúdos de gestão e liderança desde a graduação, possibilitando que os futuros profissionais estejam mais preparados para os desafios do mercado. Essa abordagem também favorece o surgimento de líderes comprometidos com a inovação, a ética e o bem-estar coletivo, tornando a odontologia um campo ainda mais estratégico na promoção da saúde.

Por fim, a integração entre conhecimentos técnicos, gerenciais e humanos aponta para um novo paradigma na atuação do cirurgião-dentista: o de um gestor completo, atento às demandas da sociedade e capaz de construir soluções sustentáveis, eficientes e humanizadas para os desafios contemporâneos da saúde bucal.

### Referências

FERREIRA, Mariana A.; ALMEIDA, Paulo R. Liderança e motivação em clínicas odontológicas: um estudo sobre gestão de equipes. *Revista Brasileira de Odontologia*, São Paulo, v. 77, n. 1, p. 45-53, 2020.

LIMA, Tânia R.; SANTOS, Camila V. Capacitação e desenvolvimento de equipes em saúde: impactos na qualidade do serviço odontológico. *Cadernos de Odontologia*, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, p. 121-130, 2021.

MARTINS, Diego S.; OLIVEIRA, Larissa P. Clima organizacional e desempenho em clínicas odontológicas: estudo de caso em unidades privadas. *Revista Gestão em Saúde*, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 210-220, 2021.

SILVA, João P.; MOURA, Helena G. Gestão estratégica aplicada à odontologia: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Administração em Saúde*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 305-314, 2022.

SOARES, Eliane F.; TORRES, Rafael L. O perfil do cirurgião-dentista gestor: competências e formação. *Arquivos em Saúde Coletiva*, Salvador, v. 19, n. 1, p. 65-72, 2020.