

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JOANNA MARCOS DE BEM

**AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DESENVOLVIDAS PELOS EGRESSOS DA
ODONTOLOGIA DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA COM BASE NAS
DIRETRIZES CURRICULARES**

CRICIÚMA

2017

JOANNA MARCOS DE BEM

**AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DESENVOLVIDAS PELOS EGRESSOS DA
ODONTOLOGIA DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA COM BASE NAS
DIRETRIZES CURRICULARES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharelado em Administração no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA
2017

JOANNA MARCOS DE BEM

**AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DESENVOLVIDAS PELOS EGRESSOS DA
ODONTOLOGIA DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA COM BASE NAS
DIRETRIZES CURRICULARES**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharelado, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Administração Geral.

Criciúma, 05 de julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Orientador Prof. Abel Correa de Souza



Prof. Tiago Colombo



Prof. Jorge Antônio Marcelino

DEDICATÓRIA

Aos meus professores, presentes na minha trajetória acadêmica, que me proporcionaram conhecimentos para elaborar este trabalho e competência para me tornar uma administradora de empresas.

AGRADECIMENTOS

Gratidão ao meu orientador, professor Abel Corrêa de Souza, pelo interesse ao tema da minha monografia e por ter compartilhado todo o seu conhecimento. Reconheço o apoio nesta trajetória acadêmica, desde os incentivos às correções, fornecendo a base para a construção deste trabalho.

Estendo o agradecimento também ao professor Tiago Colombo, que me auxiliou neste estudo, disponibilizando seu tempo mesmo que no pouco tempo que lhe coube, pois sua participação neste foi de extrema valia e importância.

Finalizando, gostaria de agradecer aos egressos do curso de Odontologia que disponibilizaram seu tempo para responder a pesquisa aplicada, tornando esse estudo viável com informações relevantes para a conclusão do objetivo proposto, bem como servir de base para futuras pesquisas no segmento.

RESUMO

O Brasil é o país com o maior índice de dentista do mundo, e que a maioria trabalha como autônomo, ainda assim uma das dificuldades mais encontradas pelo cirurgião-dentista é a administração operacional de seu consultório. Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo identificar as competências de gestão administrativas desenvolvidas pelos egressos do curso de Odontologia em uma Universidade Comunitária, por meio de uma pesquisa aplicada, classificada como pesquisa de campo e documental, com abordagem quantitativa e qualitativa, de natureza descritiva e de corte transversal; dos semestres 2015/01 ao 2016/2, conforme critério da amostra. Em seguida, o instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário, no qual gerou 53 respostas de uma população total de 123 egressos. Os dados foram analisados e com os resultados observou-se no curso de Odontologia, o perfil do egresso sendo a maioria do gênero feminino, com idade entre 20 a 30 anos e renda familiar nas classes C, D e E, A inserção no mercado de trabalho ocorreu entre 1 a 6 meses, e os mesmos encontram-se alugando cadeira ou espaço em consultórios ou clínicas particulares. Metade dos respondentes buscaram uma especialização após a graduação, e apenas 8 abriram seu consultório desenvolvendo a gestão administrativa de suas clínicas. Entretanto, 2 a cada 3 egressos consideram como muito pouco ou regular o desenvolvimento proporcionado no curso sobre gestão. Por fim, sugere-se que sejam realizados estudos similares em outras instituições de ensino e em outras áreas de conhecimento.

Palavras-chave: Gestão administrativa; Competência; Odontologia; Egressos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO: CONCEITOS.....	15
2.2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	16
2.2.1 Planejamento	17
2.2.2 Organização	18
2.2.3 Liderança	19
2.2.4 Controle	19
2.3 COMPETÊNCIAS: CONTEXTO.....	20
2.3.2 Conhecimento, Habilidade e Atitude (C+H+A)	23
2.4 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO: CONCEITO.....	25
2.5 ODONTOLOGIA.....	28
2.5.1 Competências e Habilidades gerais – DCN e PPC	28
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	30
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA	33
3.3 POPULAÇÃO DA AMOSTRA DADOS PRIMÁRIOS.....	33
3.3 TÉCNICAS COLETA DE DADOS	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	37
4.2 PESQUISA QUANTITATIVA	37
4.2.1 Identificação do perfil do respondente	37
4.2.1.1 Escolha da profissão	39
4.2.1.2 Ingresso no mercado de trabalho	39
4.2.1.3 Situação profissional	40
4.2.1.4 Especialização após a graduação	41

4.2.2 Especialização	41
4.2.3 Empreendedorismo	43
4.2.4 Gestão	43
4.2.4.1 Localização	44
4.2.4.2 Público alvo	45
4.2.4.3 Preço	45
4.2.5 Graduação	46
5. CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA DE CAMPO	54

1 INTRODUÇÃO

Os desafios apresentados aos gestores e a maneira de lidar, são bastante diferentes hoje comparados aos anos 70 e 80. O caos organizacional é um exemplo da turbulência influenciada pelo macroambiente, isto é, variantes externas que interferem no funcionamento da empresa. Esses cenários confirmam o esgotamento das práticas obsoletas e a evolução do conceito de organização e suas teorias. Segundo dados da pesquisa realizada com altos executivos, as rápidas mudanças foram os problemas mais enfrentados apontados pelos gerentes (DAFT, 2008).

Sendo assim, precisa-se aderir e adaptar-se às novas realidades para alcançar os objetivos e as metas planejadas às empresas, e com isso, revertê-las como oportunidade de posicionamento em relação ao mercado cada vez mais complexo e competitivo. Conforme Daft (2008) os tradicionais meios de vantagem competitiva não são mais suficientes para alcançar ao sucesso, embora continuem sendo necessárias. No entanto, precisa-se ficar atento às capacitações oferecidas, e as exigências impostas pelo mercado globalizado, que proporcionam ao gestor mais competência para gerir.

Na Odontologia não é diferente, para Medeiros e Gandarão (2009) o mercado de trabalho odontológico está cada vez mais saturado. Em razão disso, as vagas de trabalho ficam mais concorridas tanto no setor público – prefeituras e concursos, como no privado – clínicas populares, e, por muitas vezes, o profissional acaba abrindo seu próprio negócio com o intuito de fugir da concorrência. Porém, entra em uma área superlotada de clínicas e consultórios, uma vez que a esfera privada está ganhando espaço na área da saúde. O mesmo acontece com os egressos na medicina, fisioterapia, farmácia, entre outros, propensos a serem gestores das suas próprias empresas (RIBAS; SIQUEIRA; BINOTO, 2010).

Anualmente formam-se 10.000 egressos na Odontologia, graduados pelas mais de 200 faculdades, que oferecem o curso. Com isso, o Brasil posiciona-se no ranking com o maior índice de dentistas do mundo, cerca de 20%, com uma média de 278.300 profissionais (MORITA; HADDAD; ARAÚJO, 2010). Em Santa Catarina constam cadastradas onze faculdades de Odontologia, sendo elas: uma federal, duas municipais e oito particulares, conforme dados apresentados pelo Conselho Federal de Odontologia – CFO (2015), totalizando em 11.491 inscritos como cirurgiões-dentistas, informado pelo Conselho Federal de Odontologia (2017).

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral identificar as competências de gestão administrativa desenvolvidas pelos egressos do curso de Odontologia. As seções seguintes abordadas estruturam a fundamentação da pesquisa, na qual se define o conceito de administração, gestão, organização e competência de gestão, além das funções administrativas.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As profissões liberais crescem em consonância com a competitividade no mercado de trabalho, resultado do aumento semestral dos egressos nas universidades de graduação e especialização. Quer dizer, que as ofertas de serviços desses profissionais e a demanda não crescem na mesma proporção, gerando uma competição cada vez mais acirrada. Com isso, os profissionais liberais ao contrário de tempos passados, encontram mais dificuldade para iniciar e desenvolver suas carreiras (RESENDE, 2003).

De acordo com Ceccon (2000) uma das maiores dificuldades encontradas pelo cirurgião-dentista é a administração operacional de seu consultório. Em razão disso, o profissional liberal precisa diversificar suas habilidades para atuar em vários segmentos junto à profissão. Neste caso, necessita-se melhorar e inovar seus “diferenciais competitivos”, principalmente por meio do fator competência.

Segundo Ribas, Siqueira e Binoto (2010) o profissional além de ter competência prática e teórica, para tratar aspectos sobre a qualidade de vida das pessoas exigida pela profissão, deverá também obter conhecimento básico como na área de gestão, uma vez que essas não fazem parte da formação básica das instituições de ensino superior de Odontologia.

Na matriz curricular do curso de Odontologia, dispõe de sessenta e nove disciplinas divididas em núcleos de aprendizagem, sendo eles: dezesseis componentes curriculares voltados a Construção do Conhecimento em Odontologia, vinte e três em Instrumentação para a Odontologia e trinta na Consolidação da formação profissional em Odontologia. Destas, apenas uma assunta a Gestão em Saúde e Marketing, oferecida na oitava fase do curso, de caráter teórico, descritivo no plano de trabalho para atuar na área pública de saúde, consultórios privados,

clínicas, hospitais e escolas, além da administração de colaboradores (atendentes, auxiliares e Técnicos em Saúde Bucal), gestão de custos e impostos.

Porém, conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia definem o perfil do egresso/profissional cirurgião-dentista generalista, capacitado com base técnica e científica para atuar na área da saúde, além das competências de liderança, administração e gerenciamento, ou seja, gestão (BRASIL, 2002).

Todavia, dois terços dos dentistas trabalham como autônomos, ou seja, são responsáveis pela gestão administrativa das suas clínicas (MORITA; HADDAD; ARAÚJO, 2010). Neste sentido, surge a questão norteadora da pesquisa: os egressos da Odontologia possuem competência de gestão, conforme abordada no Projeto Pedagógico do Curso e Diretrizes Curriculares?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as competências de gestão administrativa desenvolvida pelos egressos do curso de Odontologia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar as exigências de ensino referentes à gestão administrativa aos cursos de Odontologia do Brasil junto ao órgão regulador da educação: MEC;
- b) Analisar, na matriz curricular do curso de Odontologia de uma Universidade Comunitária, os componentes que atendem as diretrizes reguladoras;
- c) Verificar, no perfil do egresso publicado no Projeto Pedagógico do Curso de Odontologia, as competências de gestão;

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo atinge áreas interdisciplinares, sendo que se torna relevante para o pesquisador, para os cirurgiões-dentistas, bem como as universidades autorizadas pelo órgão regulamentador, e seus egressos.

Para Assada (2004) o perfil do profissional dentista deve adequar-se às constantes transações do mercado e da sociedade. As especializações adotadas, muitas vezes logo após a graduação, não são mais um diferencial, já que existe um grande número de especialistas no mercado. A especialização tornou-se obrigação profissional, com isso, outras competências além da formação técnica são essenciais para obter competitividade suprindo as necessidades do mercado, como por exemplo, as teorias da administração, que abrangem a gestão do negócio.

Resende (2003) afirmou que na era da competência, obter um diploma de graduação, pós-graduação ou outro grau, não garantem mais por si só uma carreira bem-sucedida. O novo conceito de competência exige mais do profissional do que apenas um título e, conforme se mudam os valores da sociedade, o mercado influenciado também se transforma. Com isso, para acompanhar o mundo competitivo “[...] será necessário que os portadores destes títulos desenvolvam também competências e habilidades para transformar conhecimento e teorias em práticas úteis, significativas, contributivas” (RESENDE, 2003, p. 53).

Pesquisas realizadas nas IES, com base nos relatórios do Conselho Federal de Administração (CFA) (1999), proporcionaram respostas em relação às mudanças ocorridas no ambiente externo e interno das organizações empresariais, que estão em busca da sobrevivência e competitividade no segmento econômico em que atuam por meio de novas tecnologias aplicadas à gestão de negócios. Tais respostas consolidam análises do MEC, Exame Nacional de Cursos (1998) e avaliação das Condições de Ofertas de Cursos de Graduação (1998), contendo dados de diversos cursos entre eles a Administração e a Odontologia, concluindo que as IES estão entrando numa fase evolutiva influenciadas pelo meio ambiente que estão inseridas (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2006).

Ainda assim, dados divulgados pelo INBRAPE (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicos) da pesquisa realizada em 2003 para entidades nacionais de Odontologia, 89,6% dos cirurgiões-dentistas são liberais/autônomos, sendo que 72,2% trabalham em consultórios e clínicas próprias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, contextualizam-se os temas propostos para a pesquisa por meio do referencial teórico ou fundamentação teórica, pois se trata da revisão de estudos científicos já publicados por diversos autores, relacionados ao assunto ou problema da pesquisa.

Em relação às seções, apresentam-se e discutem-se sobre os temas relevantes para a pesquisa: conceitos de gestão, administração e organização; funções administrativas; conceito de competências; conhecimento, habilidades, atitudes do profissional de administração (CHA); conceito de competências de gestão; projeto pedagógico do curso de Odontologia, a fim de verificar e relacionar conforme as Diretrizes Nacionais impostas pelo Ministério da Educação e referenciais bibliográficas.

2.1 GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO: CONCEITOS

Na análise de Ferreira, Reis e Pereira (2002) abordam um paralelo entre gestão e administração, a fim de esclarecer a ambiguidade presente na colocação equivocada dos termos. Enquanto gestão enquadra-se melhor no ambiente privado e consiste no ato de conduzir, dirigir ou governar, administrar representa a aplicação específica de gerir e destina-se à esfera pública.

Pode-se interpretar o termo administração de diferentes maneiras, porém, para Certo (2003, p. 5) “administração é o processo que permite alcançar as metas de uma empresa, fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa.”

Daft (2005, p. 8) define formalmente organização como “entidade social dirigida a metas e deliberadamente estruturada”, ou seja, quando há interação de duas ou mais pessoas, relacionando-se para alcançar metas em comuns e gerar resultados, as responsabilidades pelos desempenhos são atribuídas aos membros por meio das divisões de atividades e tarefas. Sendo assim, constituem a existência de uma organização.

No mesmo contexto Maximiano (2011, p. 5) afirmou que “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientadas para a realização de objetivos que,

de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços.” O autor ressaltou as palavras: “objetivos” e “recursos”, essenciais na definição de administração e também de organização. Completou, ainda, inserindo as pessoas como o principal recurso das organizações, sendo que as mesmas utilizam recursos materiais, e recursos imateriais, como tempo e conhecimento.

Dubrin (2001, p. 2) refere-se à administração “ao processo de utilização de recursos organizacionais para atingir objetivos institucionais através das funções de planejar, organizar e alocar as pessoas, liderar e controlar.” O autor argumentou ainda a necessidade de um gestor para aplicar essas funções a fim de obter lucratividade e alcançar seus objetivos. Considerou o processo administrativo em uma organização como a razão pelo sucesso ou insucesso.

Para Daft (2005, p. 5) “administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle de recursos organizacionais.” Ao defender sua definição, o autor citou quatro funções administrativas declaradas teoricamente como norteador dos gestores.

Pedroso (2004) apresenta os novos caminhos que a administração está tomando devido aos novos paradigmas, em que as empresas não podem mais focar seus objetivos somente em maximizar lucros e agir de forma tradicional. A sociedade está cada vez mais exigente, informada e informatizada, isso influencia as mudanças nas organizações obrigando-as a acompanhar esse desenvolvimento em que a valorização do homem e o meio onde está inserido são essenciais.

2.2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

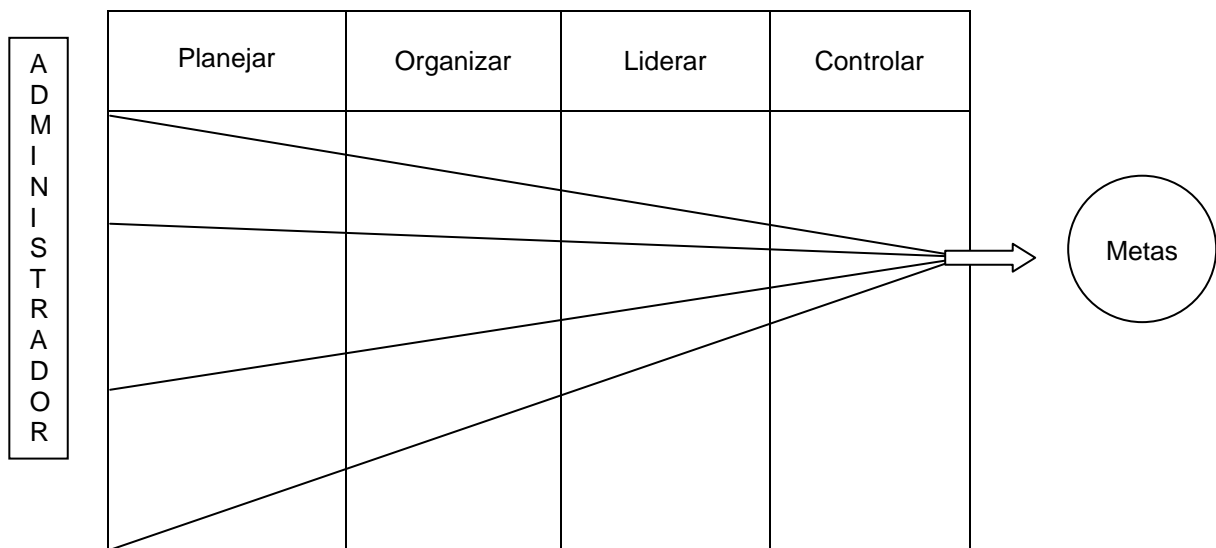
As funções administrativas ou funções gerenciais assim chamadas por Maximiano (2011, p. 12-13) “[...] compreendem cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle”. Por sua vez, Koontz e O’Donneli (1978) relacionaram as funções administrativas às atividades de planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle.

Certo (2003) ao comparar sua definição com as definições mencionadas por vários autores contemporâneos sobre administração notou-se que há

concordância em três características básicas resumidas em: um processo de atividades relacionadas em alcançar os objetivos por meio das pessoas utilizando recursos da empresa.

Apesar das diversas classificações para as funções do administrador, percebe-se consonância entre os autores nos principais termos citados. Maximiano (2007) afirma que após os trabalhos de Koontz e O'Donnell (1955) os autores que escreveram sobre o processo administrativo passaram a aderir quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle. Na Figura 1 ilustra o processo administrativo englobado às funções.

Figura 1 – Processo e funções administrativas



Fonte: Elaborada pela acadêmica, adaptado de Maximiano (2007).

2.2.1 Planejamento

Para Oliveira (2009) uma das principais funções no processo de gestão é o planejamento. O autor dá ênfase na importância desta ferramenta e considera ser a base na utilização como estratégia para conhecer os princípios e valores de uma empresa. Destaca também que os indicadores obtidos orientam a organização para gerar resultado e competitividade.

No mesmo contexto, Dubrin (2001) considera o planejamento a função central da administração, uma vez que contribui significativamente para chegar às outras funções administrativas, tendo em vista que todas precisam de um

planejamento específico para seguir. Ao planejar, determinam-se as metas e os meios para atingi-las.

Maximiano (2007) segue a premissa de que ao estabelecer as metas, elabora-se um planejamento para conseguir alcançar aos objetivos ao longo do caminho e atingir as metas previstas. Contudo, planejar exige escolhas, ou seja, descartar e aderir às ideias visando o futuro proposto. Esse processo se chama tomada de decisão, decidir qual a melhor forma de alcançar aos objetivos. Além disso, complementou “o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais”.

Por fim, Koontz e O'Donnell (1978) afirmam que planejamento é intrínseco à tomada de decisão, pois envolve escolhas entre muitas alternativas para atingir os objetivos por meio das orientações e procedimentos, na totalidade da empresa ou uma área específica.

2.2.2 Organização

A organização como função administrativa, visa à estrutura interna da empresa complementando o planejamento efetuado. Referencia-se em um conjunto de atividades designado aos melhores recursos disponíveis para atingir aos objetivos e a missão da empresa. Em outras palavras, organização envolve a distribuição de atividades designada às pessoas que realizarão as tarefas para alcançar as metas (DUBRIN, 2001).

Maximiano (2007) descreve o conceito de organização como o processo de organizar os recursos em uma estrutura que simplifique a execução dos planos. Basicamente, essa função consiste em analisar os objetivos, dividir os trabalhos e definir as responsabilidades aos recursos disponíveis. Kwasnicka (1995) corrobora, uma vez que, vistos os planos definidos é necessário determinar o tipo de organização para realizar os planos propostos.

Kwasnicka (1995) explica estrutura e processo sendo os aspectos que compõem a organização. Estrutura engloba o indivíduo, posição e tarefas em um ambiente de trabalho, por outro lado, processos referem-se às ações administrativas pela qual a estrutura é criada e mudada.

Com isso, segundo Daft (2005) organização envolve a alocação de recursos pelos departamentos da organização atribuídos de tarefas e responsabilidade.

2.2.3 Liderança

Após alocar o pessoal e determinar as tarefas específicas anteriormente planejadas, chega-se a outra função administrativa, a liderança. Segundo Dubrin (2001) nesse momento envolvem-se a capacidade de influenciar os outros para desenvolverem-se as tarefas com uma única visão: atingir aos objetivos organizacionais. Por isso, a liderança é considerada um componente-chave na administração, sendo por meio dela a obtenção de resultados.

Para Daft (2005) liderança significa influenciar as pessoas a fim de motivá-las a fazer o melhor para a organização. Em tese, o melhor para a organização foi determinada no planejamento; depois organizada e distribuídas às tarefas as pessoas, e a liderança envolve conduzir os recursos ao desempenho de sucesso da empresa.

Koontz e O'Donnell (1978) utilizam o termo direção para falar de liderança. O administrador deve expor para seus subordinados a estrutura geral da empresa, como os objetivos e as diretrizes, e orientá-los para um bom desempenho motivando-os ao êxito dos objetivos da empresa.

2.2.4 Controle

Para Dubrin (2001) o controle de todo esse processo administrativo é realizado na comparação dos padrões predeterminados com a performance real, ou seja, garantir que os planos estabelecidos estejam realmente sendo seguidos e executados. Caso haja essa divergência o administrador precisa rever o plano inicial ou tomar ações corretivas.

Robbins e Decenzo (2004) consideram controle como a última função administrativa desempenhada pelos gerentes. Ainda que todas as atividades do processo já tenham sido concluídas, o controle compreende o monitoramento das

mesmas para assegurar que estão sendo executadas conforme o planejamento. Esse processo envolve medir o desempenho real, compará-lo ao desempenho padrão e tomar medidas corretivas caso necessário.

Por fim, Daft (2005, p. 476) concluiu como “o processo sistemático pelo qual os gerentes regulam as atividades organizacionais para torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho.”

2.3 COMPETÊNCIAS: CONTEXTO

No contexto organizacional, McClelland (1973) iniciou por meio da publicação do artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”, a discussão sobre competência nos Estados Unidos. O autor a define como uma característica implícita no indivíduo, relacionada com o desempenho na realização de uma tarefa. Ou seja, denominou em um conjunto de aptidão, que seria a capacidade natural da pessoa para fazer alguma coisa, podendo melhorar essa particularidade na prática desenvolvendo a habilidade, e o conhecimento, saber necessário para executar a tarefa.

O conceito de competência segundo Resende (2003) começou a obter novos significados e importância a partir dos estudos realizados por McClelland na década de 70. Desde então, a perspectiva revalorizada ao conceito de competência tornou-se mais ampla e sólida direcionada à aplicação aos atributos pessoais, bem como aos aspectos empresariais e organizacionais. Atualmente prevalece o significado “capacitação para realizar algo, saber fazer alguma coisa”, embora anteriormente o termo fosse bastante empregado no sentido pejorativo – incompetente (RESENDE, 2003, p. 30).

Segundo Leboyer (2003) nos últimos anos o conceito de competência apesar da concepção variável e indefinida, tem aparecido na literatura de gestão empresarial. Paralelo a isso, um número cada vez maior de empresas tem adotado esse parâmetro como base para gerenciar.

Para Resende (2003) as transformações do mundo contemporâneo resgataram o termo competência, entretanto, atribuindo uma nova interpretação ao conceito na qual se valoriza o presente momento em que se encontram as organizações e os profissionais. Há uma variedade de definições, contudo, para

estabelecer o futuro das organizações e da sociedade, necessita-se entender a importância do que é a competência e que se trata de um assunto plural. Le Boterf (2003) acrescenta o estado que se encontra o conceito de competência: em construção.

Na mesma linha, Mulder (2007) apresenta em seu estudo a multiplicidade do conceito de competência e a divergência de opinião de diversos autores, porém, o significado mais sólido é moldado conforme o contexto em que atuam. O autor também evidencia os dois conceitos essenciais mais comuns observados que são o de “autoridade (na acepção de estar investida da responsabilidade, licença ou direito de decidir, produzir, servir, agir, desempenhar e exigir) e da capacidade (na acepção de possuir os conhecimentos, as qualificações e a experiência para exercer)” (MULDER, 2007, p. 7).

McLagan (1997) concorda que existem diversos significados, mas no mundo do trabalho atribui a palavra competência às características das pessoas (conhecimento, habilidades e atitudes), ou às atividades produzidas aos resultados procedentes.

Fleury e Fleury (2004) por sua vez definem competência associando verbos de ação e geração de valores mútuos para o indivíduo e a organização. Sendo assim, “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30).

Para Resende (2003) novos desafios surgem diante ao novo cenário em que o mercado constantemente em transformação se encontra, impondo às empresas e aos gestores se adaptarem de forma eficiente e eficaz para poder permanecer à crescente competitividade. O administrador precisa estar preparado para identificar os problemas e solucioná-los utilizando as competências de gestão que podem ser melhoradas por meio de treinamento e desenvolvimento. Uma das principais competências de gestão é a tomada de decisão, portanto deve-se utilizá-la como a base para entender e ajustar-se as situações (PEDROSO, 2004).

Resende (2004) destaca as quatro categorias de competência que desenvolvem conceitos e práticas de gestão capazes de gerar resultados positivos: competências essenciais ou estratégicas; competências pessoais; competências de gestão e competências organizacionais. Na primeira classificação (competências

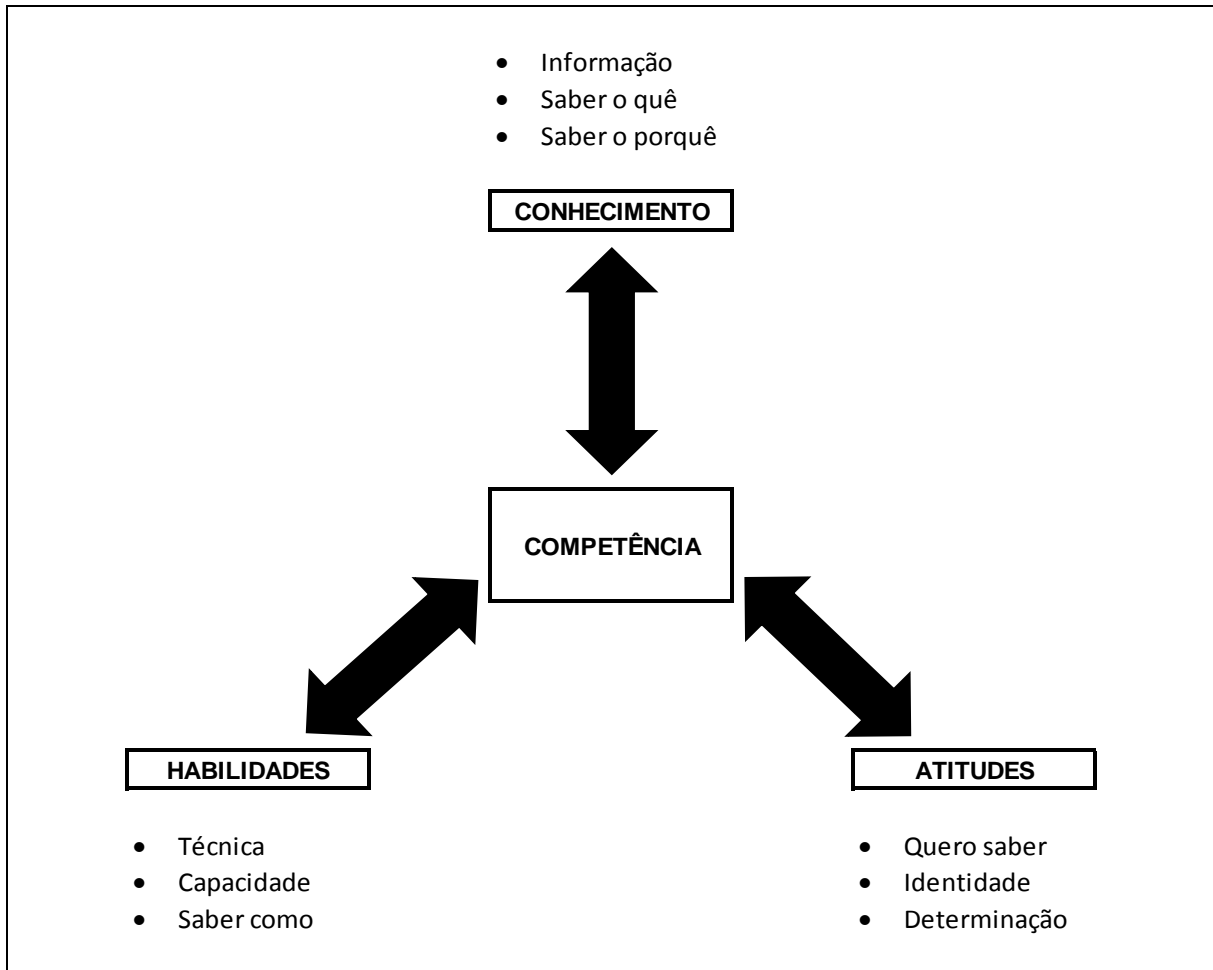
essenciais) relacionou-se com as atividades-fim da empresa, ou seja, ação das atividades associadas ao objetivo principal; no que diz respeito às competências pessoais avaliou-se como as aptidões, habilidades, comportamentos e conhecimentos; as competências de gestão considerou-se a mais importante, pois se trata das funções e papéis gerenciais, tais como planejamento, liderança e outras; e por último, as competências organizacionais sendo práticas importantes para o bom desempenho, como por exemplo, gestão do conhecimento.

Ruas (2005) por sua vez considerou três dimensões principais da noção de competência: organizacionais, funcionais e individuais/gerenciais. Por se tratar de um importante referencial presente nos princípios e práticas de gestão no Brasil, um estudo realizado em empresas na região Sul do Brasil, pode-se analisar a grande difusão da noção e utilização de competência com diferentes resultados. O crescente emprego de competência no ambiente empresarial, estimulou a construção de um conceito homogêneo tendo em vista as diversas (in)definições.

Antes conhecidas como funções administrativas ou gerenciais, a expressão *competência de*, foca na orientação de resultados, substituindo o foco na eficiência. Ainda assim as empresas não dão o real valor à noção de competência de gestão, estima-se que quando houver a importância do desenvolvimento desta teoria poderá ser considerada como “a descoberta do óbvio” (RESENDE, 2004).

Por fim, Durand (2000) apresenta o conceito mais aceito no âmbito empresarial e acadêmico, definindo competência como o desempenho exercido pelo profissional dentro de um determinado contexto, representado pelo esforço coletivo dos elementos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Figura 2 – Elementos formadores da Competência.



Fonte: Elaborado pela acadêmica, adaptado de Durand (2000).

2.3.2 Conhecimento, Habilidade e Atitude (C+H+A)

Leme (2005) define competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Entretanto, a execução e os resultados são divergentes na aplicação para cada pessoa. As diferentes definições apresentadas por diversos autores servem para completar o conceito de competência ainda em formação, porém, elas se completam. Contudo, as essências dos pensamentos em relação ao tema afunilam-se direcionando a um senso comum em que são expostos três pilares da competência formando o C-H-A. Definiram-se os significados para essas iniciais, conforme descrito abaixo:

- **C = Saber** (conhecimento é compreendido por tudo que se aprende ao longo da vida, nas escolas, universidades, trabalho, livros, porém nem todo desse conhecimento se aplica).
- **H = Saber fazer** (habilidade é considerada todo o conhecimento que é utilizado na prática dia a dia).
- **A = Querer fazer** (atitude é a ação que une o conhecimento inerente e as habilidades exercidas em uma determinada situação).

Ao definir competência, Rabaglio (2005) referencia como diferencial competitivo para cada pessoa. O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas permitem ao indivíduo colocar esse potencial em prática gerando um desempenho eficaz, de forma peculiar em determinada situação. A autora menciona a importância da integração desse conjunto, pois utilização individual compromete a obtenção do desempenho e conseqüentemente do resultado.

Por sua vez, Leme (2005) ao tratar do mesmo assunto, baseado na premissa de que ter conhecimento e não o exercitar implica na ausência de habilidade, uma vez que não houve atitude para atingir o objetivo, ressaltou o desdobramento do CHA.

O Quadro 1 demonstra as dimensões da competência firmando atitudes como causa pela qual as habilidades de um determinado conhecimento são exercitadas, exploradas por Leme (2005), Rabaglio (2005).

Quadro 1 – Desdobramento do CHA: Dimensão das Competências

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL
C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER
Conhecimentos técnicos, específicos, escolaridade, cursos, especializações etc.	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2005,p. 6).

Leme (2005) e Rabaglio (2005) dividem as competências em dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais. Leme (2005) relacionou competências técnicas ao “saber” com todas as informações, que o profissional necessita saber para executar uma atividade e ser um especialista. Já Rabaglio (2005) identificou tal como conhecimentos e habilidades específicas destinadas ao pré-requisito de um cargo. No que diz respeito às competências comportamentais, Leme (2005) comparou ao diferencial competitivo exibido pelos profissionais; Rabaglio (2005) às atitudes no desempenho das ações.

Para Ruzzarin e Simionovschi (2010) entendem o conceito de competência sendo o conjunto entre conhecimento (competências técnicas), habilidades e atitudes (competências comportamentais) representadas em cada pessoa.

2.4 COMPETÊNCIAS DE GESTÃO: CONCEITO

Ruas (2005) analisou a convergência de pensamentos citados nos mais recentes trabalhos sobre a abordagem competência. Portanto, pode-se pensar como competência a capacidade de ação que movimenta os conhecimentos, habilidades e atitudes no âmbito profissional e pessoal, a fim de suprir as expectativas adotadas para uma determinada tarefa ou responsabilidade em uma determinada situação.

Quadro 2 - Exemplos de competência gerencial

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS			
Competência 1	Competência 2	Competência 3	Competência 4
Prioriza compreender as opiniões dos clientes de modo sistemático, além de ser ágil nos <i>feedbacks</i> e necessidades.	Toma como princípio para lidar com as situações e problemas, a visão e a estratégia da empresa.	A partir de padrões e indicadores, monitora e avalia as atividades, adotando quando necessário, medidas de correção e avaliação.	Desenvolve o espírito de equipe de sua área de gestão de maneira orientada, para situações e problemas.

Fonte: Elaborado pela acadêmica, adaptado de Ruas (2005).

Quinn et al. (2004) sugerem que a unificação do conhecimento com a prática, torna-se essencial para o desenvolver habilidades de determinada competência. Apresentam atributos que definem as competências de liderança, como: pensamento crítico; trabalhar em equipe; gerenciamento da mudança; comunicação eficaz; planejamento e organização; inovação.

De acordo com Mello, Mello Junior e Mattar (2011) os conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes no perfil do administrador são respectivamente: gestão de pessoas, estratégica, financeira/orçamentária, vendas e marketing, além de uma visão ampla em todas as áreas da organização; relacionamento e capacidade de liderança, adaptação à transformação, vinculados à criatividade e à inovação; geração de competências de identificar problemas e implantar soluções, raciocínio lógico, crítico e analítico; tomada de decisão e interpretação de cenários.

Conforme a Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005, que institui as Diretrizes Nacionais do Curso de Graduação em Administração, deve-se possibilitar a formação profissional as seguintes competências e habilidades:

I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Quadro 3 – Comparativo das competências de gestão

CFA Conselho Federal de Administração	MEC Ministério da Educação	Revisão Literária
Gestão de pessoas, estratégica, financeira, vendas e marketing; Visão ampla em todas as áreas da organização; Relacionamento interpessoal; Liderança; Adaptação à transformação; Criatividade e a inovação; Identificar problemas e implantar soluções; Raciocínio lógico, crítico e analítico; Tomada de decisão; Interpretar e elaborar cenários.	Reconhecer e definir soluções; Pensar estrategicamente; Tomada de decisão; Comunicação e negociação; Refletir e atuar na produção conforme a posição do gerenciamento; Raciocínio lógico, crítico e analítico; Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender; Adaptação à transformação; Elaborar, implementar e consolidar projetos; Realizar consultoria em gestão e administração.	Visão sistêmica e estratégica; Trabalhar em equipe; Flexibilidade e adaptabilidade; Tomada de decisão; Senso de urgência; Iniciativa e motivação; Inovação; Capacidade de ouvir; Comunicação eficaz; Integralidade.

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017).

Na comparação elaborada, as convergências das competências de gestão em relação ao Conselho Federal de Administração, Ministério da Educação e as referências bibliográficas. Essas habilidades são desenvolvidas para a formação do profissional em administração, entretanto são competências que demandam em todas as áreas, para que outros profissionais tenham conhecimento para fazer com eficiência a gestão do seu próprio negócio. Nota-se que o termo gestão abrange: gestão de pessoas; estratégica; financeira; vendas e marketing. Ao longo desse projeto, passou-se embasamento científico de diferentes momentos e realidades do tema proposto e, a partir disso, será feita uma análise multidisciplinar para avaliar se na Odontologia as competências de gestão constam na matriz curricular do curso e a percepção do egresso referente ao desenvolvimento dessas competências.

2.5 ODONTOLOGIA

O Ministério da Educação, Brasil (2010) por meio das propostas das diretrizes curriculares dos cursos de graduação em Odontologia, devidamente autorizadas, garante por meio da unidade responsável, a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres), fiscalizar a legislação educacional para que seja cumprida e assegurar a qualidade dos cursos superiores do país.

Embora o órgão regulamentador seja liberal e proporcione ao curso de Odontologia autonomia, os mesmos devem utilizar metodologias e critérios para o acompanhamento e a avaliação do processo ensino-aprendizagem em consonância com o sistema de avaliação definido pela Instituição de Ensino Superior (IES) a qual pertence.

2.5.1 Competências e Habilidades gerais – DCN e PPC

Conforme BRASIL (2002) disposto no artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia – DCN determinam as competências e habilidades gerais a serem desenvolvidas na formação do Cirurgião Dentista:

I - Atenção à saúde: os profissionais de saúde, dentro de seu âmbito profissional, devem estar aptos a desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação da saúde, tanto em nível individual quanto coletivo. Cada profissional deve assegurar que sua prática seja realizada de forma integrada e contínua com as demais instâncias do sistema de saúde, sendo capaz de pensar criticamente, de analisar os problemas da sociedade e de procurar soluções para os mesmos. Os profissionais devem realizar seus serviços dentro dos mais altos padrões de qualidade e dos princípios da ética/bioética, tendo em conta que a responsabilidade da atenção à saúde não se encerra com o ato técnico, mas sim, com a resolução do problema de saúde, tanto em nível individual como coletivo;

II - Tomada de decisões: o trabalho dos profissionais de saúde deve estar fundamentado na capacidade de tomar decisões visando o uso apropriado, eficácia e custo efetividade, da força de trabalho, de medicamentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Para este fim, os mesmos devem possuir competências e habilidades para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas;

III - Comunicação: os profissionais de saúde devem ser acessíveis e devem manter a confidencialidade das informações a eles confiadas, na interação com outros profissionais de saúde e o público em geral. A comunicação envolve comunicação verbal, não-verbal e habilidades de escrita e leitura; o

domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e de tecnologias de comunicação e informação;

IV - Liderança: no trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar aptos a assumirem posições de liderança, sempre tendo em vista o bem estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz;

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

VI - Educação permanente: os profissionais devem ser capazes de aprender continuamente, tanto na sua formação, quanto na sua prática. Desta forma, os profissionais de saúde devem aprender a aprender e ter responsabilidade e compromisso com a sua educação e o treinamento/estágios das futuras gerações de profissionais, mas proporcionando condições para que haja benefício mútuo entre os futuros profissionais e os profissionais dos serviços, inclusive, estimulando e desenvolvendo a mobilidade acadêmico/profissional, a formação e a cooperação através de redes nacionais e internacionais.

Constam no Projeto Pedagógico do Curso de Odontologia (PPC) e nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia, as habilidades e competências a serem desenvolvidas na formação acadêmica do cirurgião-dentista, exigidas pelo MEC no que diz respeito à gestão, sendo elas: tomada de decisão; comunicação; liderança e administração e gerenciamento.

Sendo assim, o profissional a ser formado, será um cirurgião-dentista generalista, com base no rigor técnico e científico para atuar na área da saúde, além das competências de liderança, administração e gerenciamento, ou seja, gestão.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Barros e Lehfeld (2000) a metodologia é o caminho necessário para iniciar uma pesquisa e sistematizar o conhecimento obtido. Consiste em avaliar os métodos disponíveis e examinar as técnicas que melhor se adequam ao processamento de informações, desde a captação à resolução da situação problema. Portanto, a metodologia apropria o sujeito à legitimidade do conhecimento gerado, por meio do conjunto de procedimentos e técnicas a serem utilizados na aplicação do método.

Dependendo do objeto da pesquisa, definem-se os métodos, que serão como passos no processo de investigação na busca do saber, bem como ao êxito dos resultados desejados (CERVO; BERVIAN, 1996).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, abordagem, tipologia e tempo. Esse conjunto de ações define a pesquisa como os meios de busca para encontrar as reais informações e solucionar um problema específico (RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2003).

Optou-se por uma pesquisa aplicada, classificada como pesquisa de campo e documental, com abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza descritiva e de corte-transversal. Para Ramos, Ramos e Busnello (2003) na pesquisa aplicada, utiliza-se o conhecimento da pesquisa básica para resolver problemas aplicados na prática.

Quanto aos meios de investigação, Prodanov e Freitas (2013) definem dois grupos de delineamento para a elaboração da pesquisa e obtenção dos dados necessários; “fontes de papel” (pesquisa bibliográfica e documental) e “dados fornecidos por pessoas” (pesquisa experimental, pesquisa ex-post-facto, o levantamento, a pesquisa de campo, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante).

Neste trabalho, no que se diz aos dados secundários, adotou-se a pesquisa bibliográfica, uma vez que a elaboração do estudo necessita de uma estrutura sólida, sendo que os referenciais teóricos publicados em artigos e livros possibilitam essa base. Ainda sobre os dados secundários, na pesquisa documental foram coletados dados de arquivos públicos (MEC) característicos por ainda não serem tratados. No que se refere aos dados primários, utilizou-se a pesquisa de campo para coletar informações sobre um determinado problema na qual o presente estudo requer comprovar (Prodanov e Freitas, 2013).

Conforme Goldenberg (2002) na pesquisa qualitativa o pesquisador desenvolve métodos que compreendem com profundidade e detalhamento a população de estudo, sem se preocupar com a representatividade numérica. Ainda incita a ideia que a integração da pesquisa quantitativa e qualitativa, proporciona ao pesquisador por meio do cruzamento das conclusões dos dados analisados maior confiança nos resultados, uma vez que as combinações das questões difíceis de quantificar, como sentimentos e atitudes, que possam interagir com o ambiente mensurável.

A abordagem quantitativa proporciona ao pesquisador dados e informações mensuráveis e, ainda, por meio de técnicas estatísticas, a análise dos resultados quantificados. No entanto, na qualitativa há uma relação direta entre o pesquisador e o meio de estudo, nessa abordagem busca-se compreender o fenômeno e seus significados, com foco na situação e não na incidência dela (RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2003).

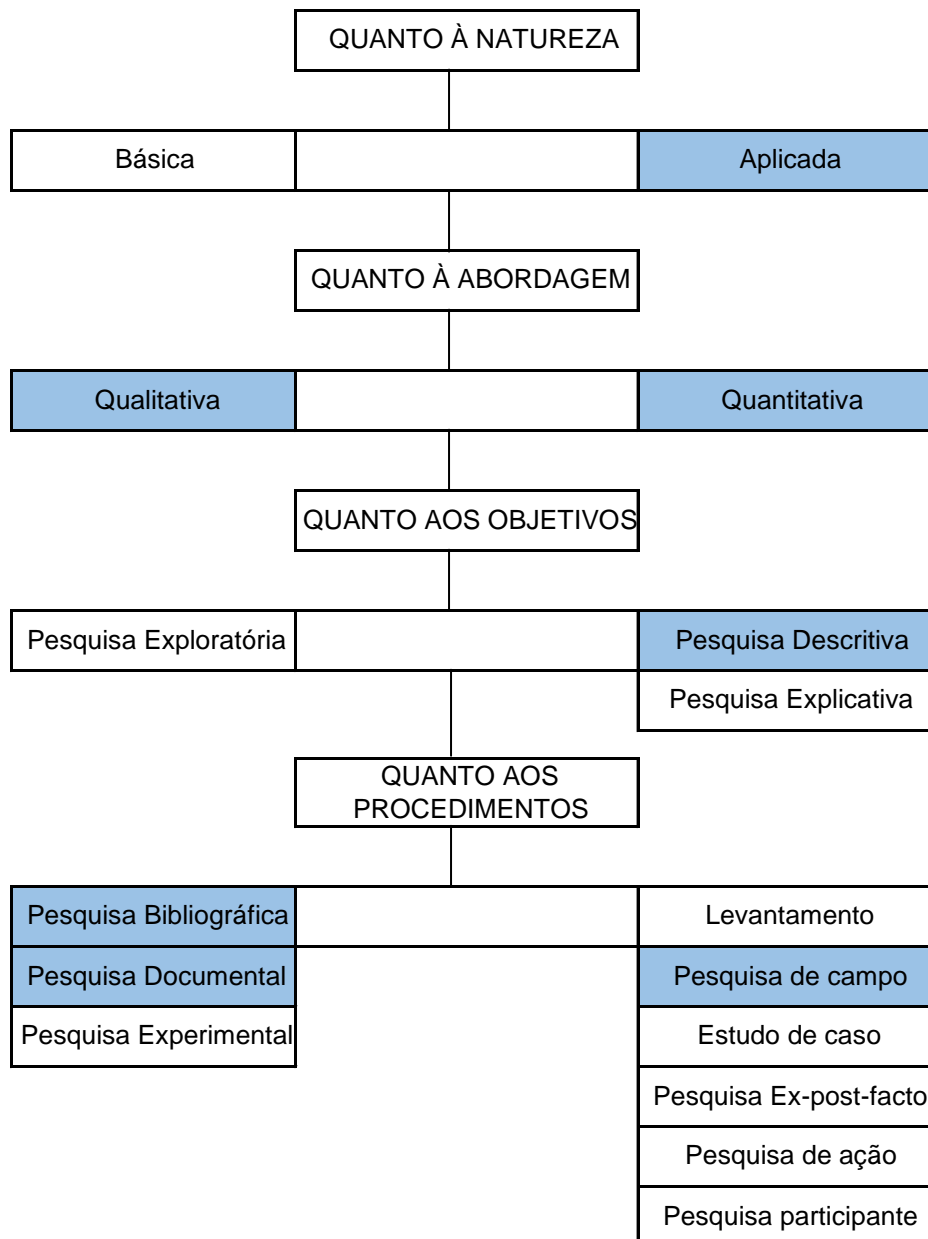
Stake (2011) reforça essa definição, posicionando a pesquisa como uma investigação pela busca da compreensão. Desse modo, as pesquisas antigas dos maiores cientistas da história e as modernas são quantitativas e qualitativas, tendo em vista que uma baseia-se nas análises estatísticas e medições, enquanto a outra na percepção e no entendimento, respectivamente.

Para revelar as características observadas de uma população a fim de identificar a sua natureza, utilizou-se o tipo de pesquisa denominada como descritiva que, segundo Andrade (2006) por meio da coleta de dados o pesquisador sem manipular, observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fenômenos físicos e humanos. Cervo e Bervien (1996) associam a pesquisa descritiva à busca do conhecimento do comportamento humano tanto do indivíduo como de um grupo,

descobrir com precisão a frequência que ocorre um fenômeno, sua natureza e características.

Na Figura 3, ilustra a classificação geral adotada nessa pesquisa conforme sua natureza, abordagem, seus objetivos e procedimentos. As caixas de textos pintadas em azul indicam o caminho seguido para este estudo.

FIGURA 3 – Classificação da pesquisa



3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A instituição de ensino superior pesquisada localiza-se no sul catarinense, na qual a cidade em que está inserida caracteriza-se como um centro de especialidades sendo destaque nos serviços da educação e saúde, ainda representa-se como cidade polo para outras cidades pertencentes à AMREC – Associação dos municípios da região carbonífera, AMESC – Associação dos municípios do Extremo Sul Catarinense e a AMUREL – Associação dos municípios da região de Laguna.

No ano de 2011, devido à demanda na Cidade e região, foi implantado na grade curricular da graduação o curso de Odontologia, abrindo 50 vagas para ingressos. De 2011 a 2016, o curso proporcionou aproximadamente 500 vagas para alunos na graduação.

Sendo assim, trata-se de uma pesquisa de campo realizada no curso de Odontologia em uma Universidade Comunitária no Sul de Santa Catarina.

3.3 POPULAÇÃO DA AMOSTRA DADOS PRIMÁRIOS

O público alvo da pesquisa quantitativa são os egressos do curso de Odontologia dos seguintes semestres: 2015/1, 2015/2, 2016/1 e 2016/2. Trata-se dos egressos da primeira turma a concluir a graduação até o segundo semestre do ano de 2016. Essa escolha se deu para haver uma amostra com períodos comparativos semestralmente.

Para Barbetta (2007) o universo do estudo em que se encontram os elementos passíveis de serem observados é definido como população, porém o levantamento de dados de um público-alvo abrange os elementos selecionados para obter as conclusões válidas para a pesquisa.

Para os resultados das pesquisas serem confiáveis, precisa-se coletar e analisar os dados de maneira objetiva e criteriosa, pois estas informações fornecem capacidade para responder questões da situação problema do estudo (BARBETTA, 2007).

Na Figura 4, será apresentada a fórmula estatística para o cálculo da população e amostra, a qual foi considerada com erro amostral pretendida de 5%.

Figura 4 – Formula estatística para cálculo da amostra

População Infinita	População Finita
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N * n_0}{N + n_0}$
<p>Legenda N = Tamanho da População n = Tamanho da amostra n₀ = Uma primeira aproximação para o tamanho da amostra E₀ = Erro amostral tolerável</p>	

Fonte: Adaptado de Barbetta (2006).

No Quadro 4, é apresentado o cálculo da população, a amostra da pesquisa quantitativa proporcional a cada semestre pretendida e a amostra realizada. Leva-se em consideração o erro amostral realizado de 13,7%.

Quadro 4 – População e amostra da pesquisa quantitativa

SEMESTRE	POPULAÇÃO	AMOSTRA PRETENDIDA	AMOSTRA REALIZADA
2015/1	31	25	16
2015/2	27	21	10
2016/1	33	26	13
2016/2	32	26	14
Total	123	98	53

Fonte: Elaboração própria com base nos dados oferecidos pelo curso de Odontologia (2016).

Em razão do tempo de execução do trabalho, a presente pesquisa obteve uma amostra total de 53 respostas, entretanto, é interessante ressaltar, a segmentação por semestre pretendida foi relativamente mantida.

3.3 TÉCNICAS COLETA DE DADOS

Segundo Andrade (2006) a coleta de dados é uma etapa crucial da pesquisa de campo, nela os dados obtidos serão elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente, ou seja, transformados em informação, para posteriormente os resultados serem discutidos.

A partir da metodologia aplicada, o presente estudo foi realizado em duas etapas, no primeiro momento os dados secundários foram coletados em livros, artigos que deram mais qualificação ao desenvolvimento da pesquisa, pois o assunto dispõe de investigação às diretrizes exigidas pelo MEC, classificada como dados externos e ao Projeto Pedagógico do Curso de Odontologia (PPC), classificado como dados internos.

Na segunda etapa com os dados primários, utilizou-se o instrumento da pesquisa, questionário, com os egressos da Odontologia da Universidade Comunitária seguindo o critério de amostragem por comparativo semestral das primeiras quatro turmas a concluírem a graduação.

Assim, os dados secundários contribuem para o desenvolvimento uma vez que já foram coletados, tabulados e, às vezes, até analisados, ficando disponíveis aos interessados em publicações, documentados na própria empresa ou fontes do governo. Já os dados primários, são coletados para uma pesquisa específica por meio do pesquisador (MATTAR, 2005).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa qualitativa contribuiu para uma análise de dados secundários oriundos da investigação documental e bibliográfica. Diante disso os dados primários, no que diz respeito ao plano de análise, o estudo mensurou a frequência para avaliar quais as competências de gestão os egressos da Odontologia na Universidade Comunitária desenvolveram com base na grade curricular.

As competências e habilidades gerais a serem desenvolvidas apontadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais nortearam o desenvolvimento da estrutura curricular do curso de Odontologia para formar profissionais e, por meio das cinco

dimensões temáticas do eixo curricular citadas no PPC, expõe os valores da prática diretamente vinculados às essas competências.

Quadro 5 – Competências e habilidades gerais na formação do Cirurgião-dentista.

EIXO TEMÁTICO	COMPETÊNCIAS
Promoção da saúde	Atenção à saúde
Prática de Odontologia baseada em evidencias.	Tomada de decisão
Ciclos de vida no contexto social	Atenção à saúde; Tomada de decisão; Comunicação; Liderança
Gestão em saúde	Administração e gestão; Tomada de decisão; Comunicação.
Ética e bioética	Atenção à saúde; Administração e gestão; Tomada de decisão; Liderança
INTEGRALIDADE DE ATENÇÃO EM SAÚDE	

Fonte: Adaptado das Diretrizes Curriculares Nacionais (MEC, 2001) e PPC de Odontologia (UNESC, 2014).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, obtidos por meio da coleta e análise dos dados secundários referentes ao tema investigado, como livros e artigos. Os dados primários coletados da pesquisa quantitativa, a partir da amostra dos egressos do curso de Odontologia de uma Universidade Comunitária por meio de um questionário enviado por e-mail aos egressos, considerando como base os semestres em análise deste estudo.

Aplicou-se o questionário com dezesseis perguntas divididas em cinco seções sendo o primeiro em relação ao perfil do respondente, o segundo questionou-se a escolha pela especialização do egresso, em seguida o bloco empreendedorismo, na qual o respondente que abriu consultório ou clínica foi direcionado ao bloco específico de gestão, finalizando com a pergunta sobre o quanto à graduação proporcionou conhecimento sobre gestão administrativa. A seguir, cada ponto abordado será apresentado com detalhamento relacionando os resultados aos objetivos específicos.

4.1 PESQUISA QUALITATIVA

Nesta pesquisa, os dados secundários foram pesquisados em referenciais teóricos como livros clássicos com o tema de gestão, administração, organização e competências para dar sustentação ao estudo, bem como em artigos atuais sobre os assuntos fundamentados. No que se diz a pesquisa documental, buscou-se no órgão regulador de ensino, o Ministério da Educação – MEC, as Diretrizes Curriculares Nacionais, tendo em vista as exigências a serem desenvolvidas ao longo da graduação pelas instituições de ensino. Já no Projeto Pedagógico do Curso de Odontologia, analisou-se a grade curricular certificando que atendem as Diretrizes.

4.2 PESQUISA QUANTITATIVA

4.2.1 Identificação do perfil do respondente

O primeiro ponto analisado na pesquisa foi à identificação do perfil dos respondentes. Nesta seção verificou-se o gênero, a idade, semestre de formação e a renda familiar antes de ingressar no curso superior. Sendo assim, obtiveram-se os seguintes resultados, apresentados nas Tabelas 1, 2, 3, 4 e 5:

Tabela 1 – Perfil do respondente

Gênero	Q	%
Feminino	48	90,6%
Masculino	5	9,4%
Total	53	100,0%
Idade	Q	%
De 20 a 24 anos	26	49,1%
De 25 a 29 anos	22	41,5%
De 30 a 40 anos	4	7,5%
Acima de 40 anos	1	1,9%
Total	53	100,0%
Qual foi seu semestre de formação?	Q	%
2015/1	16	30,2%
2016/2	14	26,4%
2016/1	13	24,5%
2015/2	10	18,9%
Total	53	100,0%
Qual a renda familiar antes de ingressar no curso superior?	Q	%
De 4 a 10 SM (R\$ 3.478,01 a R\$9.370,00)	18	34,0%
De 2 a 4 SM (R\$ 1.874,01 a R\$3.748,00)	17	32,1%
Até 2 salários mínimos (R\$1.874,00)	13	24,5%
De 10 a 20 SM (R\$ 9.370,01 a R\$18.740,00)	4	7,5%
Acima de 20 SM (R\$ 18.740,01 ou mais)	1	1,9%
Total	53	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A partir desses resultados, pode-se analisar conforme a tabela 1, a maioria dos egressos na graduação do curso de Odontologia se enquadra nas classes C, D e E respectivamente, com base nas pesquisas do IBGE considerando as classes sociais pelo critério por faixa de salário mínimo. Em relação ao gênero, segundo dados do Perfil Atual e Tendência do cirurgião-dentista Brasileiro, as mulheres cirurgiãs-dentistas correspondem 56% do percentual total, sendo assim, os dados obtidos nesta pesquisa, confirmam a estatística predominando o sexo feminino. O mesmo acontece com distribuição etária, na qual os dados divulgados na mesma pesquisa apontaram que a maioria dos profissionais encontra-se nas faixas etárias de 26 a 35 anos, sustentando o resultado desta pergunta que atingiu quase metade do percentual total.

4.2.1.1 Escolha da profissão

Seguindo na seção sobre o perfil do respondente, nesta pergunta de respostas múltiplas, os egressos foram questionados sobre os motivos que os levaram a escolher a profissão de cirurgião-dentista, gerando os resultados da Tabela 2:

Tabela 2 – Por que escolheu a profissão

Por que escolheu essa profissão?	Q	%
Aptidão	38	53,5%
Satisfação financeira	12	16,9%
Incentivo familiar	10	14,1%
Possuo vínculo com profissional na área	8	11,3%
Para prestar concurso público	2	2,8%
Outros: Autonomia nos horários para trabalhar	1	1,4%
Carência de profissional na sua cidade natal	0	0,0%
Total	71	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A aptidão destaca-se como a principal razão pela a escolha da profissão, segundo os dados analisados da Tabela 2.

4.2.1.2 Ingresso no mercado de trabalho

Neste item identificando o perfil do egresso, questionou-se o tempo depois de concluída a graduação para ingressar no mercado de trabalho como cirurgião-dentista.

Tabela 3 – Tempo para o primeiro trabalho

Concluída a graduação, em quanto tempo iniciou o primeiro trabalho como cirurgião-dentista?	Q	%
Ate 1 mês	34	64,2%
2 meses a 6 meses	12	22,6%
Ainda não inicie	7	13,2%
6 meses a 1 ano	0	0,0%
Mais de 1 ano	0	0,0%
Total	53	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Ao analisar os resultados na Tabela 3, percebe-se que a inserção do egresso no mercado de trabalho acontece até em 30 dias. Segundo Madeiros e Gandarão (2009) o mercado de trabalho odontológico está cada vez mais saturado e a esfera privada está ganhando espaço na área da saúde, em razão disso, aumentase o número de clínicas e consultórios disponíveis no mercado e conseqüentemente as concorrências, em contrapartida geram-se novos empregos.

4.2.1.3 Situação profissional

Concluindo a seção do perfil do respondente, perguntou-se aos egressos sobre a atual situação profissional na qual se encontram, podendo selecionar mais de uma alternativa por ser uma questão de múltiplas respostas, obtiveram-se os resultados representados na Tabela 4:

Tabela 4 – Situação profissional

Qual sua situação profissional? Você pode selecionar mais de uma alternativa.	Q	%
Alugo o espaço ou a cadeira por porcentagem.	26	47,27%
Empregado público	8	14,55%
Liberal/autônomo com consultório próprio	6	10,91%
Não atuo na área	6	10,91%
Liberal/autônomo com clínica própria	2	3,64%
Outros: Residência	3	5,45%
Empregado (carteira assinada) em clínica privada	2	3,64%
Empregado (carteira assinada) em consultório privado	2	3,64%
Total	55	100,00%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Nota-se que a metade dos egressos alugam o espaço ou a cadeira por porcentagem em clínicas ou consultórios particulares, portanto esse resultado está em consonância com a pergunta anterior em que o tempo para ingressar no mercado de trabalho acontece em até 1 mês, uma vez que a área de da Odontologia encontra-se saturada mas empregando profissionais. Outros egressos segundo Madeiros e Gandarão (2009) acabam abrindo seu próprio negócio com o intuito de

fugir da concorrência, e são propensos a serem gestores das suas próprias empresas (RIBAS; SIQUEIRA; BINOTO, 2010).

4.2.1.4 Especialização após a graduação

Nesta questão, questionou-se ao egresso se houve a busca por uma especialização após a graduação, na qual Assada (2004) afirma que o mercado se encontra com um grande número de especialista, não sendo mais um diferencial, e sim obrigação profissional.

Tabela 5 – Especialização após a graduação

Buscou especialização após a graduação?	Q	%
Sim	27	50,9%
Não	26	49,1%
Total	53	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Sendo assim, conforme Assada (2004) surge ao cirurgião-dentista à necessidade de outras competências essenciais além da formação técnica, para obter competitividade suprindo as necessidades do mercado, como por exemplo, as teorias da administração, que abrangem a gestão do negócio. Resende (2003) corrobora ao dizer que na era da competência, obter um diploma de pós-graduação ou outro grau não garante mais por si só uma carreira bem-sucedida. O profissional necessita desenvolver também competências e habilidades, para transformar conhecimento e teorias em práticas contributivas.

4.2.2 Especialização

A segunda seção analisada na pesquisa foi o questionamento sobre em qual área da Odontologia o respondente buscou a especialização e, o motivo da escolha. Nesta pergunta de múltipla resposta, os respondentes tinham autorização para selecionar mais de uma alternativa, sendo assim, obtiveram-se os seguintes resultados, apresentados nas Tabelas 6 e 7:

Tabela 6 – Especialização escolhida

Qual foi a especialização escolhida?	Q	%
Ortodontia	10	32,3%
Implantodontia	6	19,4%
Saúde pública	3	9,7%
Odontopediatria	3	9,7%
Endodontia	2	6,5%
Estética	2	6,5%
Cirurgia	1	3,2%
Dentística	1	3,2%
Estética orofacial	1	3,2%
Prótese dentaria	1	3,2%
Saúde da família	1	3,2%
Total	31	67,7%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Nota-se na Tabela 6, alguns egressos procuraram mais de uma especialização após a graduação, sendo que a ortodontia foi a mais escolhida pelos profissionais, ou seja, analisando a mesma tabela de outra maneira pode-se dizer que a cada 3 respondentes 1 optou pela especialização em ortodontia.

Tabela 7 – Motivo da escolha pela especialização

Por que escolheu esta especialização	Q	%
Aptidão	18	54,5%
Retorno financeiro	7	21,2%
Necessidade onde trabalha	3	9,1%
Docente	2	6,1%
Necessidade onde mora	1	3,0%
Pesquisadora na área	1	3,0%
Residência	1	3,0%
Total	33	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A aptidão foi o motivo mais apontado pelos egressos na escolha da especialização, coincidindo com a razão pela escolha da profissão analisados na Tabela 2. No mesmo sentido, o retorno financeiro em ambas as perguntas foi o segundo ponto registrado pelos profissionais ao definirem os critérios para suas carreiras como cirurgião-dentista.

4.2.3 Empreendedorismo

Esta seção, denominado como empreendedorismo foi uma introdução às próximas perguntas em tópicos sobre gestão em razão do objetivo geral desta pesquisa. Pesquisas anteriores apontam que dois terços dos dentistas trabalham como autônomos, ou seja, são responsáveis pela gestão administrativa das suas clínicas (MORITA; HADDAD; ARAÚJO, 2010).

Tabela 8 – Nível de empreendedorismo

Abriu consultório/clinica?	Q	%
Não	45	84,9%
Sim	8	15,1%
Total	53	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Diversas variáveis externas podem influenciar os resultados da Tabela 8, tendo em vista que os dados divulgados pelo INBRAPE foram coletados em 2003 afirmou-se que 89,6% dos cirurgiões-dentistas são liberais/autônomos, sendo que 72,2% trabalham em consultórios e clínicas próprias, enquanto o presente estudo realiza-se em 2017, em um período em que o Brasil encontra-se em crise política e econômica. Nesta amostra, ao cruzar este resultado com o perfil do egresso, variáveis internas também podem alterar a porcentagem, uma vez que a maioria dos respondentes se enquadram nas classes C, D e E com base na renda familiar antes de ingressar no ensino superior. A partir desta pergunta, os egressos que abriram seu negócio foram direcionados ao bloco de gestão, aos demais passaram ao último bloco nomeado de graduação.

4.2.4 Gestão

Nesta seção, os respondentes foram questionados sobre alguns tópicos de gestão, uma vez que Ceccon (2000) aponta a administração operacional do consultório uma das maiores dificuldades encontrada pelo cirurgião-dentista. Em razão disto, o profissional liberal precisa diversificar suas habilidades para atuar em vários segmentos junto à profissão.

Tabela 9 – Motivo

Qual motivo fez você abrir o seu negócio?	Q	%
Investimento	1	12,5%
Incentivo de um profissional da mesma área	1	12,5%
Nenhuma das buscas por trabalho abriu portas.	1	12,5%
Boa oportunidade	1	12,5%
Empreendedorismo	1	12,5%
Liberdade de escolha	1	12,5%
Melhoria salarial	1	12,5%
Oportunidade de sociedade	1	12,5%
Total	8	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Por ser uma questão aberta, os respondentes descreveram com suas palavras o motivo que fez abrirem o seu negócio. Nota-se que houve respostas aleatórias, porém, conforme as competências e habilidades citadas no DCN e no PPC do curso de Odontologia almeja-se que os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração, e aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde.

4.2.4.1 Localização

Neste item, por ser uma questão aberta, os egressos responderam com suas palavras qual foi o critério considerado para definir a localização do seu consultório/clínica. Os resultados demonstram-se na Tabela 10:

Tabela 10 – Definição da localização

Como definiu a localização do seu consultório/clínica?	Q	%
Área com grande fluxo de pessoas	3	37,5%
Local onde tem outros profissionais	2	25,0%
Já comprei pronto	2	25,0%
Cidade natal	1	12,5%
Total	8	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Assim como outros empreendimentos, a escolha do local com grande fluxo de pessoas é fator preponderante para proporcionar maior segurança ao profissional que pretende abrir seu negócio. Pode-se dizer que isso é uma percepção popular, ou seja, conhecimento próprio e extraído do costumes tradicionais.

4.2.4.2 Público alvo

Nesta pergunta relacionada ao público alvo, Resende (2004) destaca a competência de gestão como a mais importante na categoria das competências, pois se trata das funções e papéis gerenciais tais como planejamento, liderança e outras. Na Tabela 11 demonstra se o público alvo estava planejado ou se precisou ser reestruturado.

Tabela 11 – Planejamento do público alvo

Seu consultório/clínica estava planejada para atender o público alvo atual ou precisou ser reestruturada?	Q	%
Sim, estava planejada	5	62,5%
Não, precisou ser reestruturada	3	37,5%
Total	8	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Segundo os respondentes que abriram suas empresas, mais da metade afirmaram que o planejamento em relação ao público alvo esperado condiz com a atual situação.

4.2.4.3 Preço

A última pergunta da seção gestão, questionou-se os parâmetros considerados para a formulação do preço dos procedimentos realizados nas clínicas e consultórios.

Tabela 12 – Formulação do preço

Em relação aos valores praticados, quais das opções abaixo você leva em consideração ao formular seu preço?	Q	%
Custo	6	27,3%
Despesa	6	27,3%
Investimento	6	27,3%
Marketing	2	9,1%
Concorrência	1	4,5%
Localização	1	4,5%
Outros	0	0,0%
Total	22	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Por ser uma questão de respostas múltiplas, os egressos que abriram seu próprio negócio não levam em consideração todos os itens na formulação do preço de venda dos procedimentos. Todas as opções apresentadas nesta pergunta são essenciais na elaboração do preço para que se possa ter uma gestão financeira eficiente e coerente.

4.2.5 Graduação

Na última seção explorada na pesquisa, identificou-se a percepção do egresso no que se diz ao conhecimento proporcionado na graduação sobre o tema desde estudo, competências de gestão administrativa. A Universidade Comunitária oferece na grade curricular do curso de Odontologia sessenta e nove disciplinas, destas, apenas uma assunta sobre Gestão em Saúde e Marketing na oitava fase de caráter teórico.

Tabela 13 – Escala da competência de gestão administrativa proporcionada na graduação.

Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a "Pouco" e 5 "Muito", quanto a graduação proporcionou conhecimento sobre gestão administrativa para gerir seu consultório/clínica?	Q	%
2	18	34,0%
3	15	28,3%
1	12	22,6%
4	7	13,2%
5	1	1,9%
Total	53	100,0%

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Nota-se que a maioria dos respondentes entendem que ao longo do curso de Odontologia as competências de gestão foram pouco proporcionadas e desenvolvidas. Contudo, conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia publicadas no PCC definem-se o perfil do egresso/profissional cirurgião-dentista generalista, capacitado com base técnica e científica para atuar na área da saúde, além das competências de liderança, administração e gerenciamento, ou seja, gestão.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar o perfil e as competências de gestão administrativa desenvolvida pelos egressos do curso de Odontologia em uma Universidade Comunitária. Desta forma, a pesquisa de campo, conforme os objetivos específicos buscou-se identificar na percepção do egresso, o conhecimento e as competências de gestão desenvolvidas ao longo da graduação em Odontologia. Utilizou-se abordagem qualitativa na pesquisa bibliográfica e documental a fim de referenciar um material teórico clássico para dar sustentação a estrutura do estudo.

Ao levantar as exigências de ensino referentes à gestão administrativa junto ao órgão regulador da educação - MEC, foi possível verificar conforme disposto no artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia – DCN, as competências e habilidades gerais a serem desenvolvidas na formação do cirurgião-dentista, sendo elas: tomada de decisão, comunicação, liderança e administração e gerenciamento.

No Projeto Pedagógico do Curso de Odontologia consta na grade curricular as exigências impostas pelo MEC, sendo assim, descrevem o perfil do profissional a ser formado como um cirurgião-dentista generalista, com base no rigor técnico e científico para atuar na área da saúde, além das competências de liderança, administração e gerenciamento, ou seja, gestão.

Realizou-se a abordagem quantitativa; quanto aos objetivos, descritiva; e por meio do procedimento caracterizado como pesquisa de campo, em forma de questionário aplicado aos egressos do curso de Odontologia dos semestres 2015/1, 2015/2, 2016/1 e 2016/2. A amostra total pretendida foi de 98 respondentes, porém a amostra realizada obteve 53 respostas. Faz-se interessante ressaltar que a segmentação por semestre pretendida foi relativamente mantida, considerando um erro amostral de 13,7%.

Com o desenvolvimento da pesquisa, analisou-se o perfil do egresso, identificando que o gênero predominante é o feminino, com idade de 20 a 30 anos e renda familiar nas classes C, D e E. A aptidão foi o motivo da escolha pela profissão de cirurgião-dentista, o mesmo foi apontado pela especialização, sendo que metade dos respondentes buscou uma especialização após a graduação, sendo que a ortodontia foi a mais procurada pelos profissionais. Ao se formar os respondentes

alegaram que o tempo de inserção no mercado de trabalho ocorreu de forma rápida, entre 1 a 6 meses, e os mesmos encontram-se na atual situação profissional alugando cadeira ou espaço em consultórios/clínicas por porcentagem. Dos 53 respondentes, apenas 8 abriram seu negócio, fazendo a gestão administrativa das suas próprias clínicas. Entretanto, 2 a cada 3 egressos consideram como muito pouco ou regular o desenvolvimento proporcionado no curso sobre gestão.

Por fim, sugere-se que sejam realizados estudos similares em outras instituições de ensino e em outras áreas de conhecimento para verificar se esse problema acontece em outros cursos de Odontologia, a fim de obter mais conhecimento e comprovar a determinada situação abordada nesse estudo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução a metodologia do trabalho científico. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSADA, Ricardo Massayuki. Especialização é um diferencial competitivo? **Jornal do site**, novembro de 2004. Disponível em: <<http://www.jornaldosite.com.br/arquivo/anteriores/ricardo/artricarado60.htm>>. Acesso em: 27 set. 2016.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

_____. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. Ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL, Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES 3/2002 de 19 de fevereiro de 2002. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Odontologia. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 de mar de 2002, Seção 1, p. 10.

BRASIL, Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2005, Seção 1, p. 26.

CECCON, M. F. A odontologia em prova. **Revista da APCD**, São Paulo, n.5 v.54, set/out. 2000.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA. **Faculdades de odontologia existentes no brasil – ano 2015**. 2015. Disponível em: <http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2009/10/quadro_estatistico_faculdade.pdf>. Acesso em: 28 set. 2016.

_____. **Totalização geral dos inscritos em atividade no Brasil ordenado pela coluna CRO**. 2017. Disponível em: <http://cfo.org.br/wp-content/uploads/2011/06/Total_Geral_Brasil.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2017.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUBRIN, Andrew. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, jan./fév. 2000.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SÓCIO-ECONÔMICOS. Perfil do cirurgião-dentista no Brasil (on-line). Disponível em <<http://www.cfo.org.br>>. Acesse em: 20 out. 2016.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios da administração: uma análise das Funções Administrativas**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas**. Barcelona: Gestión 2000, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2007.

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

MCCLELLAND, David. Clarence. Testing for competence rather than for 'intelligence'. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, 1973.

MCLAGAN, Patrícia. **Competencies: the next generation.** Training and Development. 1997.

MEDEIROS, Urubatan. Vieira de; GANDARÃO, Gracielly da Costa. Aspectos atuais do mercado de trabalho odontológico no Brasil. **Revista ABO Nacional.** São Paulo, v. 15, n. 6, 2009.

MELLO, Sebastião Luiz de; MELLO JUNIOR, José Samuel de Miranda; MATTAR, Fauze Najib. **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador:** pesquisa nacional. 5. ed. Brasília: CFA, 2011. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/pesquisa-perfil-2011.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

MORITA, Maria Celeste; HADDAD, Ana Estela; ARAÚJO, Maria Ercília de. **Perfil atual e tendência do cirurgião-dentista brasileiro.** Maringá: Dental Press, 2010.

MULDER, Martin. Competência – essência e utilização do conceito em ICVT. **Revista Europeia de Formação Profissional,** Lisboa, n. 40, 2007/1.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEDROSO, Ediberto Tadeu. **Administração e os novos paradigmas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINN, Robert et al: **Competências gerenciais:** princípios e aplicações, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** 5. ed. rev. e ampl São Paulo: Educator, 2005.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa:** artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau: Acadêmica, 2003.

RESENDE, Enio. **O livro das competências:** desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. **A força e o poder das competências:** conecta e integra : competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBAS, Marcia Andréa; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. O desafio da gestão para profissionais da odontologia. In: ENEGEP, 2010, São Carlos. **XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. São Carlos: Ebepro, 2010. v. 1.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. Gestão por competência; uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2010.

STAKE, Roberto. **Pesquisa qualitativa: estudando as coisas como funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamin; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de negócios: Visões e dimensões empresariais da organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense. Projeto Pedagógico do Curso de Odontologia. Disponível em:
<http://www.unesc.net/portal/resources/official_documents/10386.pdf?1406574764>. Acesso em: 17 mar. 2017.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA DE CAMPO

PESQUISA DAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Objetivo da pesquisa: Identificar o perfil e as competências de gestão administrativa desenvolvida pelos egressos do curso de Odontologia.

Você autoriza o uso dos dados desta pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Joanna Marcos de Bem?

- Sim
- Não

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Gênero:

- Masculino
- Feminino

2. Idade:

- 20 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 anos a 40 anos
- Acima de 40 anos

3. Qual foi seu semestre de formação?

- 2015/1
- 2015/2
- 2016/1
- 2016/2

4. Concluída a graduação, em quanto tempo iniciou o primeiro trabalho como cirurgião-dentista?

- Ainda não iniciei
- Até 1 mês
- 2 meses a 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- Mais de 1 ano

5. Qual sua situação profissional? Você pode selecionar mais de uma alternativa.

- Empregado (carteira assinada) em clínica privada
- Empregado (carteira assinada) em consultório privado
- Liberal/autônomo com consultório próprio
- Liberal/autônomo com clínica própria
- Empregado público

- () Alugo o espaço ou a cadeira por porcentagem.
- () Não atuo na área
- () Outro

6. Por que escolheu esta profissão?

- () Satisfação financeira
- () Posso vínculo com profissional na área
- () Incentivo familiar
- () Para prestar concurso público
- () Carência de profissional na sua cidade natal
- () Aptidão
- () Outro

7. Qual a renda familiar antes de ingressar no curso superior?

- () Até 2 salários mínimos (R\$ 1.874,00)
- () De 2 a 4 SM (R\$ 1.874,01 a R\$ 3.748,00)
- () De 4 a 10 SM (R\$ 3.478,01 a R\$ 9.370,00)
- () De 10 a 20 SM (R\$ 9.370,01 a R\$ 18.740,00)
- () Acima de 20 SM (R\$ 18.740,01 ou mais)

8. Buscou especialização após a graduação?

- () Sim
- () Não

ESPECIALIZAÇÃO

9. Qual foi a especialização escolhida?

10. Por quê?

EMPREENDEDORISMO

11. Abriu consultório/clínica?

- () Sim
- () Não

GESTÃO

12. Qual motivo fez você abrir o seu negócio?

13. Como definiu a localização do seu consultório/clínica?

14. Seu consultório/clínica estava planejada para atender o público alvo atual ou precisou ser reestruturada?

- Sim, estava planejada
 Não, precisou ser reestruturada

15. Em relação aos valores praticados, quais das opções abaixo você leva em consideração ao formular seu preço?

- Custo
 Despesa
 Concorrência
 Investimento
 Localização
 Marketing
 Outro

GRADUAÇÃO

16. Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a "Pouco" e 5 "Muito", quanto a graduação proporcionou conhecimento sobre gestão administrativa para gerir a seu consultório/clínica?

- 1 2 3 4 5