

QUALIDADE DO ATENDIMENTO COMO REFLEXO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BA

Lucilene Machado de Souza¹, Mônica Matos Ribeiro²

¹Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Santo Antônio de Jesus, Bahia, Brasil
(desouzalucilene@hotmail.com)

²Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Santo Antônio de Jesus, Bahia, Brasil

Resumo: Este estudo analisou como as práticas de gestão da qualidade da Clínica Clidonto, em Santo Antônio de Jesus-BA, influenciam a percepção dos pacientes sobre o atendimento recebido. Estudo de caso com abordagem quali-quantitativa, utilizou entrevistas e análise de pesquisas de satisfação. Os resultados demonstraram que ações como padronização de processos, capacitação da equipe e atendimento humanizado contribuem para elevados níveis de satisfação, confiança e fidelização dos pacientes.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Serviços Odontológicos; Satisfação do Paciente; Qualidade em Saúde

INTRODUÇÃO

A qualidade tornou-se um dos principais diferenciais competitivos das organizações contemporâneas. Em um cenário caracterizado por consumidores cada vez mais exigentes e pela ampliação da concorrência entre empresas e instituições prestadoras de serviços, a busca pela excelência deixou de estar associada apenas à conformidade técnica e passou a incorporar fatores relacionados à experiência, satisfação e percepção dos usuários.

No setor da saúde, essa realidade apresenta características específicas. Diferentemente de outros segmentos, os serviços de saúde envolvem aspectos que ultrapassam a dimensão técnica dos procedimentos realizados, abrangendo também elementos relacionados ao acolhimento, à comunicação, à confiança, à segurança e à humanização do atendimento. Dessa forma, a qualidade percebida pelos pacientes é construída ao longo de toda a experiência vivenciada durante o contato com a organização.

No contexto odontológico, essa questão assume relevância ainda maior. Muitos pacientes procuram os serviços odontológicos acompanhados de sentimentos de ansiedade, insegurança e expectativa quanto aos procedimentos realizados. Nessa perspectiva, fatores como organização dos processos, cordialidade da equipe, clareza das informações e qualidade do relacionamento estabelecido entre profissionais e

pacientes influenciam diretamente a percepção sobre os serviços recebidos.

A Clínica Odontológica Clidonto, localizada no município de Santo Antônio de Jesus, Bahia, iniciou em 2016 um processo mais estruturado de implementação de práticas voltadas à gestão da qualidade, incorporando indicadores, mecanismos de monitoramento e ferramentas de melhoria contínua. A partir dessa iniciativa, a organização passou a desenvolver ações voltadas à padronização de processos, acompanhamento da satisfação dos pacientes e aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados.

Diante desse contexto, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que forma as práticas de gestão da qualidade implementadas pela Clínica Clidonto influenciam a percepção dos pacientes sobre o atendimento recebido?

O objetivo geral consiste em analisar como as práticas de gestão da qualidade adotadas pela Clínica Clidonto refletem na percepção dos pacientes acerca do atendimento prestado. Como objetivos específicos, busca-se mapear as ações relacionadas à gestão da qualidade implementadas pela clínica, analisar a percepção dos pacientes em relação aos serviços oferecidos, avaliar a relação entre as práticas de qualidade e a experiência dos usuários e identificar oportunidades de melhoria nos processos organizacionais.



A relevância deste estudo está associada à crescente importância da gestão da qualidade nos serviços de saúde, especialmente em clínicas odontológicas, onde a experiência do paciente influencia diretamente a satisfação, a fidelização e a imagem institucional. Além da contribuição acadêmica para os estudos sobre gestão da qualidade em serviços de saúde, a pesquisa possui relevância prática ao fornecer subsídios para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais adotadas pela clínica investigada e por outras instituições com características semelhantes.

A crescente competitividade observada no setor de serviços tem levado as organizações a desenvolverem mecanismos capazes de garantir níveis cada vez mais elevados de qualidade. Nesse contexto, a gestão da qualidade assume papel fundamental, não apenas como instrumento de controle operacional, mas também como estratégia para a criação de valor, fortalecimento da imagem institucional e aumento da satisfação dos clientes.

No setor da saúde, a busca pela qualidade apresenta desafios específicos decorrentes da natureza dos serviços prestados. Diferentemente de produtos manufaturados, os serviços de saúde são caracterizados pela participação ativa do usuário, pela simultaneidade entre produção e consumo e pela forte influência de aspectos subjetivos na avaliação da experiência vivenciada. Dessa forma, a percepção da qualidade resulta não apenas da competência técnica dos profissionais envolvidos, mas também das interações estabelecidas durante todo o processo de atendimento.

As transformações ocorridas nas últimas décadas também contribuíram para ampliar a importância da qualidade nos serviços odontológicos. O acesso à informação, a evolução tecnológica e o aumento das expectativas dos consumidores fizeram com que os pacientes passassem a avaliar os serviços recebidos de forma mais criteriosa. Aspectos como acolhimento, comunicação, pontualidade, organização dos ambientes e atenção individualizada passaram a influenciar significativamente a satisfação e a fidelização dos usuários.

Nesse cenário, torna-se relevante compreender como as práticas de gestão da qualidade adotadas pelas organizações impactam a percepção dos pacientes. Estudos voltados à avaliação da qualidade em serviços de saúde contribuem para identificar fatores que favorecem a melhoria contínua dos processos e o fortalecimento das relações entre instituições e usuários. Assim, a presente pesquisa busca contribuir para o avanço das discussões sobre gestão da qualidade em serviços odontológicos, evidenciando a importância da integração entre práticas gerenciais e experiência do paciente.

MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de abordagem quali-quantitativa e delimitada como estudo de caso. A adoção de métodos mistos possibilitou integrar diferentes perspectivas de análise, permitindo compreender simultaneamente aspectos relacionados aos processos organizacionais e à percepção dos pacientes acerca da qualidade dos serviços prestados.

O estudo foi realizado na Clínica Odontológica Clidonto, localizada no município de Santo Antônio de Jesus, Bahia. A escolha da organização ocorreu em função da adoção de práticas formais de gestão da qualidade e da existência de mecanismos estruturados de monitoramento da satisfação dos pacientes.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com o gestor da clínica, uma representante do setor administrativo e colaboradoras da equipe de atendimento, além da análise de documentos institucionais e de dados secundários provenientes das pesquisas de satisfação aplicadas aos pacientes.

Os dados qualitativos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), enquanto os dados quantitativos foram organizados por meio de estatística descritiva, utilizando frequências e percentuais. Também foi empregada a triangulação dos dados, permitindo confrontar as informações provenientes de diferentes fontes e ampliar a consistência dos resultados obtidos.

Todos os procedimentos foram conduzidos em conformidade com os princípios éticos aplicáveis às pesquisas científicas, assegurando voluntariedade, confidencialidade, anonimato e utilização responsável das informações coletadas. A pesquisa seguiu os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regula estudos nas áreas das Ciências Humanas e Sociais, sendo a mesma aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado da Bahia, sob o parecer nº 8.340.528 e CAAE: 96264526.3.0000.0057.

REFERENCIAL TEÓRICO

- Gestão da Qualidade: conceitos e evolução

A gestão da qualidade pode ser compreendida como um conjunto de princípios, métodos e práticas voltados ao planejamento, controle e melhoria contínua dos processos organizacionais. Ao longo do tempo, a qualidade evoluiu de uma abordagem centrada na inspeção para uma perspectiva estratégica voltada à geração de valor para clientes e organizações.

Segundo Juran (1992), qualidade corresponde à adequação ao uso, enquanto Feigenbaum (1994) defende que sua responsabilidade deve ser



compartilhada por toda a organização. Garvin (1988) amplia essa discussão ao destacar o caráter multidimensional da qualidade, contemplando aspectos relacionados ao desempenho, confiabilidade e percepção dos usuários.

A evolução histórica da qualidade passou pelas fases de inspeção, controle estatístico, garantia da qualidade e gestão da qualidade total, consolidando-se atualmente como uma filosofia gerencial baseada na melhoria contínua e no foco no cliente.

Durante a fase inicial da inspeção, predominante no início do século XX, a qualidade era entendida como responsabilidade exclusiva dos setores encarregados de verificar defeitos nos produtos acabados. Com o avanço da produção em massa e da complexidade organizacional, tornou-se evidente que essa abordagem era insuficiente para garantir resultados consistentes.

O controle estatístico da qualidade, influenciado pelos estudos de Walter Shewhart, representou um avanço importante ao introduzir métodos quantitativos para monitoramento dos processos produtivos. Posteriormente, a garantia da qualidade ampliou a responsabilidade pela qualidade para diferentes áreas organizacionais, enfatizando a prevenção de falhas e a padronização das atividades.

A partir das décadas de 1970 e 1980, consolidou-se a Gestão da Qualidade Total (TQM), marcada pelo envolvimento de toda a organização na busca pela melhoria contínua. Deming (1990) e Ishikawa (1993) destacaram a importância da participação das pessoas, da liderança e da cultura organizacional para o sucesso das iniciativas de qualidade.

Na contemporaneidade, a gestão da qualidade deixou de ser percebida apenas como instrumento operacional e passou a ocupar posição estratégica nas organizações. Paladini (2024) ressalta que a qualidade contemporânea envolve inovação, aprendizado organizacional, foco no cliente e capacidade de adaptação às mudanças do ambiente competitivo.

A evolução da gestão da qualidade foi fortemente influenciada pelas contribuições de importantes estudiosos que ajudaram a consolidar os fundamentos utilizados pelas organizações contemporâneas. Entre eles, destaca-se William Edwards Deming, considerado um dos principais responsáveis pela disseminação dos princípios da melhoria contínua. Para Deming (1990), a qualidade deve ser compreendida como resultado de um sistema organizacional orientado para o aperfeiçoamento permanente dos processos, cabendo à liderança papel essencial na criação de uma cultura voltada à excelência.

Outro autor de grande relevância é Joseph Juran, que desenvolveu a chamada Trilogia da Qualidade,

composta pelas etapas de planejamento, controle e melhoria da qualidade. Segundo Juran (1992), a obtenção de resultados sustentáveis depende da integração dessas três dimensões, permitindo que as organizações identifiquem problemas, implementem ações corretivas e promovam melhorias contínuas.

Feigenbaum (1994), por sua vez, introduziu o conceito de Controle da Qualidade Total, defendendo que a responsabilidade pela qualidade deve envolver todos os setores da organização. Nessa perspectiva, a qualidade deixa de ser responsabilidade exclusiva de um departamento específico e passa a integrar a cultura organizacional como um todo.

Ishikawa (1993) também contribuiu significativamente para a área ao enfatizar a participação das pessoas nos processos de melhoria contínua. O autor defendia que a qualidade depende do comprometimento coletivo e do desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na cooperação e na busca constante por aperfeiçoamento.

Essas contribuições permanecem atuais e continuam influenciando práticas gerenciais em diferentes setores, incluindo organizações prestadoras de serviços de saúde.

- Gestão da Qualidade em Serviços

A aplicação dos princípios da qualidade aos serviços exige adaptações em razão das características específicas desse setor. Diferentemente dos produtos físicos, os serviços apresentam intangibilidade, simultaneidade entre produção e consumo, variabilidade e participação direta do usuário durante a prestação do atendimento.

Corrêa e Caon (2012) destacam que a percepção do cliente assume papel central na avaliação da qualidade em serviços, pois grande parte da experiência é construída durante as interações entre usuário e organização. Isso significa que aspectos relacionais e subjetivos influenciam fortemente a avaliação final do serviço recebido.

Nos serviços de saúde, essa complexidade torna-se ainda maior. Além da competência técnica, os pacientes avaliam fatores como acolhimento, comunicação, empatia, tempo de espera, organização do ambiente e confiança transmitida pelos profissionais. Norman e Tesser (2012) observam que a qualidade em saúde deve ser analisada sob uma perspectiva integral, considerando simultaneamente eficiência técnica e experiência do usuário.

A gestão da qualidade em saúde, portanto, envolve a integração entre processos administrativos, assistenciais e relacionais, buscando garantir segurança, eficiência e satisfação dos pacientes.

A gestão da qualidade em serviços apresenta desafios particulares quando comparada à gestão da qualidade



em ambientes industriais. Isso ocorre porque os serviços possuem características específicas que dificultam sua padronização e avaliação. Entre essas características destacam-se a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

A intangibilidade refere-se ao fato de que os serviços não podem ser tocados, armazenados ou experimentados previamente pelos clientes. A inseparabilidade diz respeito à simultaneidade entre produção e consumo, uma vez que muitos serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Já a variabilidade está relacionada às diferenças que podem ocorrer em função das pessoas envolvidas no atendimento e das circunstâncias em que o serviço é prestado. Por fim, a perecibilidade indica que os serviços não podem ser estocados para utilização futura.

Essas características tornam a gestão da qualidade em serviços mais complexa, exigindo mecanismos capazes de monitorar continuamente a experiência dos usuários. Nesse contexto, ferramentas de avaliação da satisfação e indicadores de desempenho tornam-se fundamentais para a identificação de oportunidades de melhoria.

- Modelo de Donabedian

Avedis Donabedian desenvolveu um dos modelos mais influentes para avaliação da qualidade em serviços de saúde. Sua proposta organiza a análise em três dimensões inter-relacionadas: estrutura, processo e resultado.

A estrutura refere-se aos recursos físicos, tecnológicos, humanos e organizacionais disponíveis para a prestação do serviço. Inclui aspectos como instalações, equipamentos, capacitação da equipe e sistemas de gestão.

O processo corresponde à forma como as atividades são executadas, abrangendo rotinas assistenciais, comunicação, padronização de procedimentos e relacionamento com os pacientes.

O resultado diz respeito aos efeitos produzidos pelos serviços, incluindo satisfação dos pacientes, segurança, confiança e percepção da qualidade recebida.

Donabedian (1980) argumenta que a qualidade não pode ser avaliada apenas pelos resultados finais, pois estes dependem diretamente das condições estruturais e da forma como os processos são conduzidos. Essa perspectiva sistêmica tornou-se referência fundamental para estudos e práticas de gestão da qualidade em saúde.

A relevância do modelo de Donabedian decorre de sua capacidade de proporcionar uma visão abrangente da qualidade em saúde. Ao considerar simultaneamente estrutura, processo e resultado, o modelo permite

compreender como diferentes fatores se relacionam para produzir experiências positivas ou negativas aos pacientes.

Diversos estudos na área da saúde utilizam essa abordagem como referência para avaliação da qualidade dos serviços, justamente por reconhecer que a satisfação dos usuários não depende exclusivamente dos resultados clínicos obtidos. Questões relacionadas à organização dos processos, disponibilidade de recursos e qualidade das interações humanas também exercem influência significativa sobre a percepção dos pacientes.

Por essa razão, o modelo continua sendo amplamente utilizado em pesquisas voltadas à avaliação da qualidade em hospitais, clínicas, consultórios e demais instituições de saúde.

- Qualidade Percebida e Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é compreendida como resultado da comparação entre expectativas e experiências vivenciadas durante o atendimento. Oliver (1980) argumenta que a satisfação decorre da avaliação realizada pelo consumidor após a utilização do serviço.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) desenvolveram o modelo SERVQUAL, que propõe a avaliação da qualidade por meio de cinco dimensões:

1. Tangibilidade: aparência das instalações, equipamentos e equipe.
2. Confiabilidade: capacidade de cumprir o que foi prometido de forma correta e consistente.
3. Responsividade: disposição para ajudar os clientes e fornecer atendimento rápido.
4. Segurança: conhecimento, cortesia e capacidade de transmitir confiança.
5. Empatia: atenção individualizada e cuidado com as necessidades dos usuários.

Essas dimensões são amplamente utilizadas em estudos voltados à análise da qualidade percebida em serviços, especialmente em contextos de saúde.

Nos serviços odontológicos, fatores emocionais frequentemente influenciam a percepção dos pacientes. Aspectos relacionados ao acolhimento, à confiança e à comunicação exercem papel relevante na formação da satisfação e na avaliação geral dos serviços recebidos.

Além disso, a satisfação dos pacientes possui implicações estratégicas importantes. Clientes satisfeitos tendem a desenvolver maior confiança na organização, permanecer utilizando os serviços e recomendar a instituição a outras pessoas, contribuindo para o fortalecimento da imagem institucional e da fidelização.



A qualidade percebida representa um dos principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho das organizações prestadoras de serviços. Trata-se de uma avaliação subjetiva construída a partir das experiências vivenciadas pelos usuários durante o contato com a organização.

Quando as expectativas dos clientes são atendidas ou superadas, a tendência é que ocorra aumento dos níveis de satisfação, confiança e fidelização. Por outro lado, quando o desempenho percebido fica abaixo das expectativas, podem surgir sentimentos de insatisfação capazes de comprometer a imagem institucional da organização.

No contexto dos serviços odontológicos, a satisfação assume importância ainda maior em razão do caráter contínuo do relacionamento estabelecido entre pacientes e profissionais. Muitas vezes, os tratamentos demandam retornos frequentes e acompanhamento prolongado, tornando a confiança um elemento fundamental para o sucesso das intervenções realizadas.

Além disso, pacientes satisfeitos tendem a compartilhar experiências positivas com familiares e amigos, contribuindo para a reputação da organização e para a atração de novos usuários.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos demonstraram que a Clínica Clidonto desenvolve práticas estruturadas de gestão da qualidade voltadas à melhoria contínua dos processos organizacionais. Entre as principais ações identificadas destacam-se a utilização do Ciclo PDCA, a aplicação de princípios associados ao programa 5S, investimentos em informatização, monitoramento de indicadores, padronização de procedimentos e capacitação permanente da equipe.

A adoção dessas práticas evidencia que a qualidade está incorporada às rotinas organizacionais da clínica e não se restringe ao controle operacional de atividades isoladas. A análise das entrevistas revelou que a gestão da qualidade é compreendida como elemento estratégico para o fortalecimento dos serviços e para a melhoria da experiência dos pacientes.

Segundo o gestor entrevistado, a formalização da gestão da qualidade em 2016 ocorreu em um contexto de crescimento da clínica, que passou a demandar maior organização dos fluxos de atendimento, padronização das rotinas administrativas e mecanismos mais consistentes de acompanhamento dos resultados.

Ao analisar os resultados obtidos sob a perspectiva do modelo SERVQUAL, observou-se que as cinco dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) encontram correspondência direta com

as práticas de gestão da qualidade desenvolvidas pela Clínica Clidonto.

A dimensão tangibilidade foi favorecida pelos investimentos realizados em infraestrutura, organização dos ambientes e modernização dos equipamentos. Esses aspectos contribuem para transmitir profissionalismo, segurança e credibilidade aos pacientes.

No que se refere à confiabilidade, os resultados indicam que a clínica demonstra capacidade de cumprir os compromissos assumidos e prestar serviços de forma consistente. Esse fator é particularmente relevante em serviços de saúde, nos quais a confiança constitui elemento essencial para a construção do relacionamento entre pacientes e profissionais.

A responsividade mostrou-se associada à disposição da equipe para atender às demandas dos usuários, oferecendo suporte, esclarecimentos e acompanhamento sempre que necessário. Essa característica fortalece a percepção de atenção e cuidado por parte dos pacientes.

A dimensão segurança foi evidenciada pelos elevados níveis de confiança atribuídos aos profissionais da clínica. Esse resultado demonstra que os pacientes percebem competência técnica, responsabilidade e comprometimento por parte da equipe.

Por fim, a empatia destacou-se como um dos principais diferenciais observados na organização. O atendimento humanizado, o acolhimento e a atenção individualizada foram frequentemente mencionados pelos participantes, reforçando a importância das relações interpessoais na construção da qualidade percebida.

A análise integrada desses resultados confirma que a gestão da qualidade exerce influência direta sobre a experiência dos pacientes. Mais do que um conjunto de procedimentos administrativos, a qualidade revela-se como elemento estratégico capaz de promover satisfação, confiança e fidelização.

- Estrutura organizacional e práticas de qualidade

A análise da dimensão estrutural, à luz do modelo de Donabedian, indicou investimentos relevantes em infraestrutura física, informatização e organização dos ambientes. Os participantes destacaram a preocupação da clínica com limpeza, conforto, acessibilidade e modernização dos equipamentos utilizados no atendimento.

A informatização dos processos administrativos e assistenciais também foi apontada como fator importante para a melhoria da organização interna. O uso de sistemas de gestão favoreceu o controle de agendas, prontuários, indicadores e fluxos



operacionais, contribuindo para maior eficiência e redução de falhas administrativas.

Outro aspecto relevante refere-se à capacitação da equipe. Os entrevistados relataram a realização de treinamentos periódicos voltados tanto à atualização técnica quanto ao atendimento ao público, indicando preocupação com o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

- Processos de atendimento e experiência do paciente

Na dimensão processo, observou-se a existência de rotinas padronizadas para atendimento, acompanhamento de reclamações, retorno aos pacientes e monitoramento da satisfação. O setor administrativo desempenha papel central na coleta, tabulação e análise das pesquisas de satisfação, transformando os dados obtidos em relatórios utilizados pela gestão na tomada de decisão.

Os participantes relataram que a clínica busca manter prazos definidos para retorno aos pacientes após sugestões ou reclamações, além de realizar reuniões periódicas para discussão de melhorias nos processos internos.

A análise qualitativa das entrevistas revelou que o atendimento humanizado é considerado um dos principais diferenciais da organização. Colaboradoras da recepção destacaram a preocupação em acolher os pacientes, esclarecer dúvidas e reduzir sentimentos de ansiedade antes dos procedimentos odontológicos.

Esse resultado converge com a literatura sobre qualidade em serviços de saúde, que enfatiza a importância da comunicação, da empatia e do relacionamento interpessoal na construção da experiência do usuário.

- Percepção dos pacientes

Os dados provenientes da pesquisa de satisfação indicaram avaliações predominantemente positivas em todas as dimensões analisadas. A dimensão tangibilidade apresentou elevados níveis de aprovação relacionados à limpeza, organização, conforto e estrutura física da clínica. A confiabilidade demonstrou percepção favorável quanto ao cumprimento dos compromissos assumidos e à qualidade técnica dos serviços prestados.

A responsividade destacou a agilidade e a disponibilidade da equipe para atendimento das demandas dos pacientes. Na dimensão segurança, os respondentes demonstraram elevada confiança nos profissionais e nos procedimentos realizados. Já a empatia apresentou resultados expressivos relacionados ao acolhimento, atenção individualizada e atendimento humanizado.

Esses resultados corroboram as proposições do modelo SERVQUAL, evidenciando que a percepção

da qualidade é construída a partir da interação entre fatores estruturais, operacionais, técnicos e relacionais.

- Integração entre gestão da qualidade e satisfação

A triangulação dos dados permitiu identificar relações consistentes entre as práticas de gestão da qualidade adotadas pela clínica e a percepção positiva dos pacientes.

Os investimentos em estrutura e organização dos ambientes relacionam-se diretamente aos elevados índices observados na dimensão tangibilidade. Da mesma forma, a padronização de processos e o monitoramento dos serviços parecem contribuir para a percepção de confiabilidade e segurança transmitida aos usuários.

A capacitação da equipe e o foco no atendimento humanizado mostraram forte associação com os resultados positivos obtidos na dimensão empatia. Isso sugere que a experiência do paciente não depende apenas da competência técnica dos profissionais, mas também da forma como o relacionamento é construído durante o atendimento.

Outro aspecto relevante refere-se à fidelização dos pacientes. Aproximadamente 60% dos participantes informaram ter conhecido a clínica por meio de indicação de amigos ou familiares, evidenciando a influência das experiências positivas na recomendação espontânea dos serviços.

Embora o estudo não tenha aplicado formalmente o indicador Net Promoter Score (NPS), esse resultado sugere forte potencial de lealdade e recomendação, reforçando a relação entre satisfação e fortalecimento da imagem institucional.

- Desafios e oportunidades de melhoria

Apesar dos resultados amplamente positivos, os dados também indicaram oportunidades de aperfeiçoamento. Alguns colaboradores mencionaram desafios relacionados ao crescimento do número de pacientes atendidos e à limitação da capacidade física da clínica em determinados períodos.

Nesse contexto, melhorias relacionadas ao gerenciamento das agendas, otimização dos fluxos de atendimento e eventual ampliação da estrutura física podem contribuir para reduzir o tempo de espera e aumentar a eficiência operacional.

Também foi identificada a necessidade de fortalecer o monitoramento por indicadores mais específicos, incluindo tempo médio de espera, taxa de faltas, índice de confirmação de consultas, volume de reclamações e tempo de resolução de problemas.

A implementação desses mecanismos pode ampliar a capacidade da organização de identificar tendências,



antecipar problemas e desenvolver ações preventivas alinhadas aos princípios da melhoria contínua.

- Síntese analítica

Os resultados permitem compreender uma sequência lógica entre os elementos analisados ao longo da pesquisa:

1. As práticas de gestão da qualidade contribuem para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais.
2. Os processos influenciam a experiência vivenciada pelos pacientes.
3. A experiência interfere na percepção da qualidade dos serviços.
4. A percepção positiva favorece satisfação, fidelização e recomendação espontânea.

Assim, a gestão da qualidade, no contexto da Clínica Clidonto, ultrapassa a função de controle operacional e assume papel estratégico na construção de relacionamentos duradouros com os pacientes.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a qualidade do atendimento como reflexo das práticas de gestão da qualidade implementadas na Clínica Clidonto, buscando compreender de que maneira essas ações influenciam a percepção dos pacientes acerca dos serviços recebidos.

Os resultados permitiram concluir que a clínica desenvolve práticas estruturadas de gestão da qualidade voltadas à melhoria contínua, incluindo monitoramento de indicadores, padronização de processos, utilização do Ciclo PDCA, investimentos em tecnologia e capacitação permanente da equipe. Essas ações demonstram que a qualidade está incorporada à cultura organizacional da instituição.

A análise da percepção dos pacientes evidenciou elevados níveis de satisfação nas dimensões tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Os resultados confirmam que a experiência do paciente é influenciada por fatores estruturais, operacionais, técnicos e relacionais, reforçando a natureza multidimensional da qualidade em serviços de saúde.

Conclui-se, portanto, que as práticas de gestão da qualidade implementadas pela Clínica Clidonto exercem influência positiva sobre a percepção dos pacientes, contribuindo para o fortalecimento da satisfação, da confiança e da qualidade percebida nos serviços odontológicos prestados.

Como limitações do estudo, destaca-se a realização da pesquisa em uma única clínica odontológica, o que restringe a generalização dos resultados. Sugere-se

que pesquisas futuras realizem estudos comparativos em outras instituições de saúde e incorporem indicadores específicos de lealdade e recomendação, como o Net Promoter Score (NPS), ampliando a compreensão sobre a relação entre qualidade percebida e fidelização dos pacientes.

Além das contribuições acadêmicas, o estudo apresenta importantes implicações gerenciais para organizações que atuam no setor da saúde. Os resultados demonstram que investimentos em gestão da qualidade podem gerar benefícios não apenas em termos operacionais, mas também no fortalecimento da imagem institucional e no desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os pacientes.

A experiência observada na Clínica Clidonto evidencia que a adoção de práticas voltadas à melhoria contínua contribui para elevar os níveis de satisfação e consolidar uma cultura organizacional orientada para a excelência. Dessa forma, a gestão da qualidade deve ser compreendida como instrumento estratégico capaz de promover competitividade, sustentabilidade e geração de valor para usuários e organizações.

REFERÊNCIAS

- ABNT. NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2020.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CARPINETTI, L. C. R. Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- COBRA, M. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2004.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de Serviços. São Paulo: Atlas, 2012.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de Pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DONABEDIAN, A. Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Ann Arbor: Health Administration Press, 1980.
- FEIGENBAUM, A. V. Controle da Qualidade Total. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GARVIN, D. A. Managing Quality. New York: Free Press, 1988.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2022.
- ISHIKAWA, K. Controle de Qualidade Total. Rio de Janeiro: Campus, 1993.



- JURAN, J. M. Juran na Liderança pela Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LAS CASAS, A. L. Marketing de Serviços. São Paulo: Atlas, 2019.
- LOBO, R. Gestão da Qualidade. São Paulo: Érica, 2020.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2021.
- NORMAN, A. H.; TESSER, C. D. Qualidade em saúde e experiência do paciente. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, n. 4, 2012.
- OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 1980.
- PALADINI, E. P. Gestão Estratégica da Qualidade. São Paulo: Atlas, 2024.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 1988.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.