

# GESTÃO DA LOGÍSTICA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE/PACIENTE EM CLÍNICA ODONTOLÓGICA

## LOGISTICS MANAGEMENT IN ATTENDANCE TO CUSTOMER/PATIENT IN DENTAL CLINIC

Eliete de PAIVA <sup>1</sup>  
Marilisa Carneiro Leão GABARDO <sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo desse artigo foi analisar a gestão da logística no atendimento ao cliente/paciente em clínica odontológica, bem como os fatores que podem influenciar para que este processo aconteça da melhor forma possível, buscando atingir um grau elevado de satisfação dos clientes/pacientes. Também, foram apontadas estratégias para a ampliação de melhorias nesse contexto abordado.

---

**Palavras-chave:** Humanização dos Serviços. Logística. Organização & Administração. Qualidade da Assistência à Saúde.

---

**ABSTRACT:** This paper aimed to analyze the logistics management in attendance to customer/patient in dental clinic, and the factors that can influence in the way that the process may happen in the best possible way, reaching the highest degree of satisfaction from customers/patients. Some strategies were also presented here in order to increase the benefits in the approached context.

---

**Key words:** Humanization of Assistance. Logistics. Organization & Administration. Quality of Health Care.

---

---

<sup>1</sup> Graduada em Tecnologia em Gestão Hospitalar pela Faculdade Herrero. Email: [lika.paiva@hotmail.com](mailto:lika.paiva@hotmail.com)

<sup>2</sup> Cirurgiã-Dentista, Mestre em Odontologia (Saúde Coletiva), Diretora Acadêmica da Faculdade de Tecnologia Herrero. Email: [marilisagabardo@e-odonto.com](mailto:marilisagabardo@e-odonto.com)

## INTRODUÇÃO

O setor de logística vem sendo cada vez mais explorado no Brasil em virtude da sua constante evolução. Além disso, a empresa poder contar com uma série ferramentas logísticas que permitem ao gestor trabalhar de forma individualizada para cada situação que ocorre dentro de uma organização. Esta é a forma de melhor controlar e gerenciar o processo logístico como um todo, sendo que a empresa, ao valer-se de instrumentais de qualidade, tem possibilidade de alcançar, da melhor forma possível, os objetivos pretendidos (CAMPOS, 2007, p.28/29).

O uso de ferramentas logísticas adequadas está relacionado a uma boa administração, com vistas à busca de recurso que traga não apenas benefício para a instituição, mas também para o melhor atendimento dos que utilizam seus serviços (MEZOMO, 2001, p.16/17). Especificamente na área da saúde, o gestor precisa contar com o trabalho de toda uma equipe multiprofissional que deve ser muito bem treinada nesse quesito. Ele é o responsável final pelas atividades da organização que dirige, e isto inclui a qualidade do cuidado e a eficiência na alocação dos recursos (MEZOMO, 2001, p.35).

No passado, uma prática comum era tratar os requisitos de serviço do paciente como algo fixo. Uma visão mais moderna reconhece que a escolha do cliente é influenciada pelos vários níveis de serviços logísticos oferecidos (BALLOU, 1993, p.76).

Em se tratando de Odontologia, é sabido que o grande número de profissionais no mercado de trabalho traz como consequência a alta concorrência. Assim, não são suficientes a capacidade técnica do profissional, a boa apresentação do ambiente clínico, os valores competitivos, e a forma com que o serviço é prestado. Na atualidade, os indivíduos que buscam atendimento estão atentos a fatores também relacionados à logística do atendimento, pois a agilidade no processo é levada em consideração e o tempo ocioso é reduzido. O nível de serviço logístico é fator-chave do conjunto de valores que as empresas oferecem aos seus clientes para assegurar sua fidelidade (BALLOU, 1993, p.73) e isso pode ser remetido à Odontologia sem ressalvas.

Neste contexto, o presente trabalho teve por objetivo revisar a literatura na busca de se compreender os sistemas logísticos do atendimento em uma Clínica Odontológica, com abordagem de temas como a análise do fluxo de atendimento, a identificação de características que influenciam no atendimento e na fidelização dos clientes/pacientes.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Conceito de Logística

Para conceituar logística, Novaes (2004, p.35) adota a definição do *Council of Logistics Management* norte americano, que sustenta a idéia de que a logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1993, p.24). Isto é, satisfazer o cliente com os níveis de serviço desejados.

Estrategicamente, a logística ocupa posição intermediária entre produção e *marketing* (BALLOU, 1993, p.37).

Conforme Bowersox e Closs (1997), a excelência em logística segue o exposto na figura 1.



**Figura 1.** Dimensões da Excelência Logística Adaptado de Bowersox e Closs (1996) in Bowersox; Closs (1997).

### Humanização do Atendimento

Humanização do atendimento significa tudo quanto seja necessário para tornar a instituição de saúde adequada à pessoa humana e à salvaguarda de seus direitos fundamentais. Ao paciente interessa uma equipe de atendimento não só tecnicamente competente, mas também solidária e humana (MEZOMO, 2001, p.276).

No campo da saúde, o conceito de humanização surge como um princípio vinculado ao paradigma de direitos humanos – expressos individual e socialmente – e referidos a pacientes, usuários, consumidores, clientes e cidadãos como sujeitos (VAITSMAN; ANDRADE, 2005).

A humanização passa pela comunicação da palavra, do gesto e do olhar. Para isso as pessoas precisam estar preparadas, formadas e, sobretudo motivadas. A humanização é questão de opção, de filosofia, de compromisso e de decisão pessoal. Se um servidor de saúde não pensar e não agir dessa forma, lamentavelmente estará equivocado em sua profissão (MEZOMO, 2001, p.283).

Humanizar refere-se à possibilidade de uma transformação cultural da gestão e das práticas desenvolvidas nas instituições de saúde, assumindo uma postura ética de respeito ao outro, de acolhimento do desconhecido, de respeito ao usuário entendido como um cidadão e não apenas como um consumidor de serviços de saúde (FORTES, 2004).

É fundamental que o cirurgião-dentista esteja atento para exercer uma Odontologia humanística, em que todos os aspectos que constituem um indivíduo sejam valorizados, tanto físicos quanto psíquicos (BELARDINELLI, 1999, p.48/51). Assim, o alicerce em que se deve fundamentar a estrutura de uma clínica odontológica deve seguir esse princípio (BELARDINELLI, 1999, p.92).

### **Fidelidade da clientela**

O desafio da logística é reforçar a fidelidade dos clientes/pacientes, superando as expectativas destes por meio de um desempenho superior (HARRISON; REMKO, 2003, p.73). Os mesmos autores afirmam que problemas visíveis para o cliente influenciam de maneira negativa na sua fidelidade.

A satisfação de um cliente está relacionada com o desempenho que ele possa perceber a respeito do produto e/ou do serviço que está utilizando (CAMPOS, 2007, p.91). A criação de laços de amizade com os clientes/pacientes odontológicos ajuda na fidelização e aumenta a possibilidade de que indiquem novos clientes/pacientes (RIBEIRO, 2002, p.17).

Outro fator que exerce influência é o conhecimento do cliente/paciente de forma individualizada, para tal se deve desenvolver um modelo de gestão focado no mesmo (BORBA, 2009, p.79).

Também a informação clara e precisa é uma aliada, além de atender os dispositivos legais, é a conduta que mais estreita os laços de confiança (FRANÇA, 2010).

### **Qualidade**

Sabe-se que qualidade é um termo abstrato que vem sendo definido ao longo do tempo de distintas formas decorrentes das necessidades das organizações e dos objetivos dos avaliadores. As definições mais recentes tendem a complementar as mais antigas, podendo esse termo ser entendido como excelência, como valor, como conformidade a critérios definidos e como satisfação dos usuários dos serviços de saúde (ESCRIVÃO JÚNIOR, 2007).

Qualidade trata-se do atendimento das exigências do cliente; ou a adequação à finalidade ou uso; ou a conformidade com as exigências. O conceito de qualidade está intimamente ligado ao cliente, seja ele interno ou externo (CHIAVENATO, 2003, p.629).

A qualidade dos serviços é julgada pelo cliente, e é por isso que é preciso garantir sua satisfação, sua preferência e fidelidade. Esta satisfação e fidelidade do cliente são determinadas, por sua vez, pela maneira como a empresa se relaciona com ele, que deve ser de parceria, respeito e confiança recíproca (MEZOMO, 2001, p.47).

Para realizar um atendimento ao cliente com qualidade são necessárias algumas habilidades, sendo que estas são definidas como a facilidade que as pessoas têm para executarem determinadas tarefas (BORBA, 2009, p.94).

### **Qualidade na área da Saúde**

A efetividade, a eficiência, a adequação, a aceitação, a continuidade, a acessibilidade, a segurança, a ética entre outros, são indicadores de qualidade dos serviços de saúde (MEZOMO, 2001, p.107).

A qualidade está associada a um estilo de gestão, à visão sistêmica, à melhoria contínua e visa promover mudanças sucessivas utilizando-se de novas técnicas de produção, voltadas ao combate dos desperdícios humanos e materiais no setor de saúde (FADEL; REGIS FILHO, 2009).

A avaliação da qualidade deve basear-se tanto em critérios objetivos, como subjetivos, os primeiros reservados aos profissionais da saúde, os últimos dizendo respeito ao usuário (FITZPATRICK, 1991; CARR-HILL, 1992; RUBIN; GANDEK; ROGERS *et al.*, 1993; COHEN; FORBES; GARRAWAY, 1996).

### **A interface Gestão, Logística e Odontologia**

O gestor na área da saúde precisa contar com o trabalho de toda uma equipe multiprofissional e treinada. Ele é o responsável final pelas atividades da organização que dirige, e isto inclui a qualidade do cuidado e a eficiência na alocação dos recursos. Ele deve exibir forte liderança. A administração não é feita para benefício da instituição, mas para o melhor atendimento dos que utilizam seus serviços (MEZOMO, 2001, p.16/17).

O cirurgião-dentista também desempenha o papel de gestor e líder por muitas vezes. Caso não esteja preparado para isso, experimentará em sua clínica uma grande dificuldade PAIVA, E; GABARDO, M.C.L. GESTÃO DA LOGÍSTICA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE/PACIENTE EM CLÍNICA ODONTOLÓGICA. **Revista Gestão & Saúde**, Curitiba, v. 2, n. 1, p18-32. 2011.

que poderá pôr a perder toda a sua capacitação técnica (BELARDINELLI, 1999, p.48). Portanto é necessário que este profissional busque por conhecimentos administrativos com a finalidade de se tornar bem sucedido.

### **Estratégias para a melhoria da logística em clínica odontológica**

É oportuno apontar algumas estratégias que irão contribuir para a melhoria do atendimento logístico em clínica odontológica,

#### ***Fator tempo***

O tempo de espera por um serviço é um fator de extrema relevância no atendimento ao cliente/paciente. Manter todos os setores funcionando igualmente irá ampliar a satisfação e favorecer a fidelidade (ALVARENGA, 2000, p.38).

Conforme Harrison e Remko (2003, p.56), o tempo em se realizar o atendimento é um aspecto que vem se tornando cada vez mais importante. Segundo os autores, isso foi causado por duas mudanças generalizadas que afetaram o setor: a elevação das expectativas e a dispersão do *know-how* tecnológico.

O paciente que chega a um consultório odontológico, inúmeras vezes se encontra preocupado com os seus problemas no lar, no trabalho, problemas econômicos, dentre outros. Esse quadro leva a uma condição favorável ao nervosismo e à ansiedade. A preocupação atual com o tempo se reflete na constante visualização das horas no relógio (RIBEIRO, 2002, p.63).

O atendimento otimizado deve se iniciar no setor da entrada, ou seja, na recepção. É necessário agir com cautela e inteligência para administrar da melhor forma possível a questão de tempo de espera pelo serviço procurado. Focalizar o tempo não só deixa os clientes mais felizes por terem suas necessidades atendidas mais rapidamente, mas, com KO, frequência, a vantagem da qualidade também acompanha a vantagem tempo (HARRISON; REMKO, 2003, p. 153).

De acordo com Harrison e Remko (2003, p.184), deve-se atentar ao fato de que a velocidade pela velocidade pode criar custos desnecessários e cortar processos pertinentes, levando a uma má qualidade.

#### ***Sistema de Informação***

É um conjunto de pessoas, dados e procedimentos que trabalham juntos para restaurar, guardar, processar e disseminar informação para apoiar a tomada de decisão e controle. A informação, por sua vez é o conjunto de dados com um significado, ou seja, que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo (CHIAVENATO, 2003, p.422/440).

Para Campos (2007, p.45), a informação é uma ferramenta primordial para o adequado desempenho dos gestores das empresas e de todos aqueles envolvidos no processo.

O consultório odontológico se encaixa perfeitamente na definição de sistema, podendo dessa forma ser considerado como tal. Sendo assim, fica explícita a necessidade de inserir princípios básicos organizacionais e administrativos nessa área (HERRERA; MIOTTO; AMARAL, 2008).

Informação em tempo, com velocidade, com qualidade e interatividade é hoje assunto vital em qualquer empresa. A aplicação e o uso de computadores tornaram-se comum em qualquer atividade e empresa (BERNARDI, 2007, p.127/128).

O uso da *internet*, em que o paciente pode realizar marcações de consultas, entre outras informações inerentes a este fator, sem precisar se deslocar até a clínica odontológica é uma estratégia que irá contribuir sobremaneira para o fator tempo de espera logístico.

### ***Atualização cadastral – prontuário odontológico***

A ficha clínica do paciente odontológico é parte integrante do prontuário e deve estar apta a representar não apenas o planejamento do tratamento contratado, mas também fundamentar eventuais alegações relativas às intercorrências da execução do tratamento (DA SILVA; MUSSE; MELANI *et al.*, 1999).

No prontuário odontológico deverão conter todas as ocorrências, suas conseqüências verificadas ao longo do atendimento, bem como todas as providências tomadas, já que a falta ou falhas nessa documentação comprometerão a sua validade sob o aspecto legal (DA SILVA; MUSSE; MELANI *et al.*, 1999).

O cadastro é uma fonte imprescindível de informações sobre o cliente/paciente e deve conter dados pessoais como endereço, profissão, empresa, escolaridade, nome dos familiares, entre outros (NAKAMA, 2010).

Manter um cadastro atualizado dos pacientes é uma estratégia fundamental para a logística de uma clínica odontológica. Por meio deste cadastro é possível localizar o paciente



com mais facilidade, tanto no momento de sua consulta como quando da necessidade de se manter contato.

Também o telefone é um importante recurso com o qual pode contar um consultório odontológico para estabelecer contatos com a clientela, desde que utilizado adequadamente (BELARDINELLI, 1999, p.128). Estes mesmos autores apontam que é preciso observar a cortesia ao telefone, procurando saudar amavelmente, chamar a pessoa pelo nome, visualizar a pessoa com quem se está falando ouvir com atenção, oferecer desculpas por erros ou demoras, dizer “obrigada” e “por nada”, sempre que apropriado e esperar que a pessoa do outro lado da linha desligue.

Portanto, neste caso, cabe ressaltar que o uso do telefone deve estar sempre focado em assuntos pertinentes a clínica odontológica.

### ***Treinamento de Pessoas***

O treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestá-los de boa forma depende da qualidade deste. Portanto, aperfeiçoá-los é possível, principalmente por meio de treinamento (LAS CASAS, 1994, p.103). Este autor enfatiza que tanto os novos como os antigos funcionários devem ser constantemente treinados para que se obtenham resultados positivos.

Gil (2006, p.126) defende a idéia de que o treinamento tem como objetivo fundamental capacitar as pessoas para o desempenho de seus cargos.

Em uma clínica odontológica é importante que o treinamento aconteça de forma que todos os colaboradores possam conhecer e comunicar-se com o paciente pelo nome, bem como conhecer o perfil de cada um deles.

### ***Mudanças organizacionais***

Quando surge a possibilidade de mudança dentro da organização, esta tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e tranqüilidade. Com isso, a mudança passa a ser indesejável para o funcionário (CHIAVENATO, 2003, p.269).

De acordo com Las Casas (1994, p.85) o ser humano tende a rejeitar tudo aquilo que desconhece que não tem certeza, e por isto, de modo geral, tende ao conservadorismo.

PAIVA, E; GABARDO, M.C.L. GESTÃO DA LOGÍSTICA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE/PACIENTE EM CLÍNICA ODONTOLÓGICA. **Revista Gestão & Saúde**, Curitiba, v. 2, n. 1, p18-32. 2011.

Em Odontologia as mudanças organizacionais, que vão desde as alterações relacionadas ao próprio ambiente de trabalho, como as mudanças de atitudes e comportamentos, são apropriadas e podem ser propostos por um bom gestor. Entretanto, no momento da mudança dentro da organização é necessário que o gestor procure trabalhar com métodos que auxiliem o indivíduo, pretendendo demonstrar a ele os benefícios que tais mudanças irão trazer para ambas as partes.

### ***Motivação***

Segundo Gil (2006, p.202) desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com o objetivo de tornarem-se melhores naquilo que fazem.

O segredo do sucesso organizacional está nas pessoas. Elas são o principal repositório de conhecimento e das vantagens competitivas das organizações (CHIAVENATO, 2003 p. 284).

### ***O Papel do Gestor em uma clínica odontológica***

Para Ribeiro (2005, p.37) o gestor é particularmente imprescindível ao desenvolvimento e ao crescimento da atividade de formação profissional. Sua ação é tão importante que ele não pode ser substituído por outros meios tecnológicos ou sociais.

A contratação de um gestor capacitado pode favorecer grandemente para melhorias nos diversos setores de uma organização, seja apenas em fatores que merecem apenas ser disciplinados ou aqueles que necessitam ser transformados (SCHRAIBER; PEDUZZI; SALA *et al.*, 1999).

A confiança estabelecida entre a equipe de trabalho e o gestor tem efeitos significativos no resultado do seu trabalho. Se os membros da equipe não confiam no gestor, podem passar a não realizar seu trabalho com o mesmo zelo. Cabe enfatizar que a reciprocidade é um fator relevante neste aspecto (VALENTIM; KRUEL, 2007).

Fica clara também a defesa da questão de que, além de um cartão de visitas bem elaborado, um atendimento telefônico qualificado, cadastros organizados, treinamento de

peças continuado, dentre outros, o gestor pode facilitar e contribuir para o contínuo desenvolvimento da logística no atendimento a pacientes de clínica odontológica.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A revisão realizada possibilitou demonstrar que o atendimento qualificadamente humanizado é fator de extrema importância para a retenção de novos clientes e para a fidelização dos clientes/pacientes conquistados. Além disso, há uma série de estratégias que podem ser implementadas com vistas à melhoria da logística do atendimento em clínica odontológica. Destaca-se a importância de um gestor qualificado que possa estar à frente desse processo.

**REFERÊNCIAS**

- ALVARENGA, A.C.; NOVAES, G.N. Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física. São Paulo: Futura, 2007, p.38.
- BALLOU, R.H. Logística – Uma função essencial na empresa. In: \_\_\_\_\_. Logística Empresarial: Transportes Administração de Materiais Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993, p.24.
- \_\_\_\_\_. p.37.
- \_\_\_\_\_. Nível de Serviço. In: \_\_\_\_\_ Logística Empresarial: Transportes Administração de Materiais Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993, p.73.
- \_\_\_\_\_ p.76.
- BELARDINELLI, V.H.; RANGEL, A.O. Causas da Diminuição de Clientes no Consultório Odontológico. In: \_\_\_\_\_. Odontologia Sem Máscaras: Uma Nova Face da Interação profissional-paciente. Curitiba: Santos, 1999, p.48.
- \_\_\_\_\_ p.51.
- \_\_\_\_\_. O Valor da Saúde Bucal. In: \_\_\_\_\_. Odontologia Sem Máscaras: Uma Nova Face da Interação profissional-paciente. Curitiba: Santos, 1999, p.92.
- BERNARDI, A.L. Planejamento na Peme. In: \_\_\_\_\_. Manual do empreendedorismo e gestão. São Paulo: Atlas, 2007, p.127.
- \_\_\_\_\_p. 128.
- BORBA, V.R. In: \_\_\_\_\_. Tipos e Modalidade de Marketing. Estratégias e Plano de Marketing para Organizações em Saúde. Rio de Janeiro: Cultura Médica, 2009, p.79.
- \_\_\_\_\_ p.94.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. Logística brasileira: momento de transição. Gest. Prod., v.4, n.2, p.130-39, 1997.
- CAMPOS, L.F.R.; BRASIL, C.V.M. Conceitos Gerais e Correlações. In: \_\_\_\_\_. Logística: teia de relações. Curitiba: IBPEX, 2007, p.28.
- \_\_\_\_\_ p.29.
- \_\_\_\_\_. Fluxos Logísticos. In: \_\_\_\_\_. Logística: teia de relações. Curitiba: IBPEX, 2007, p.45.
- \_\_\_\_\_. Estruturação da Logística Empresarial. In: \_\_\_\_\_. Logística: teia de relações. Curitiba: IBPEX, 2007, p.91.
- PAIVA, E; GABARDO, M.C.L. GESTÃO DA LOGÍSTICA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE/PACIENTE EM CLÍNICA ODONTOLÓGICA. **Revista Gestão & Saúde**, Curitiba, v. 2, n. 1, p18-32. 2011.

- CARR-HILL, R.A. The measurement of patient satisfaction. *J. Publ. Health Med.*, v.14, n.13, p.236-249, 1992.
- CHIAVENATO, I. Modelo Burocrático de Organização. In: \_\_\_\_\_. *Introdução à teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p.269.
- \_\_\_\_\_. Novas abordagens da administração. In: \_\_\_\_\_. p.422.
- \_\_\_\_\_ p.440
- \_\_\_\_\_. Glossário Básico. In: \_\_\_\_\_. p.629.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Desempenho Organizacional. In: \_\_\_\_\_. *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2003, p.284.
- COHEN, G.; FORBES, J.; GARRAWAY, M. Can different patient survey methods yield consistent results? Comparison of three surveys. *BMJ.*, v.313, p.841-844, 1996.
- ESCRIVÃO JÚNIOR, A. Uso da informação na gestão de hospitais públicos. *Ciênc. saúde coletiva*, v.12, n.3, p.655-66, 2007.
- DA SILVA, M. Documentação em odontologia e sua importância jurídica. *Odontologia e Sociedade*, v.1, n.1/2, p.1-3, 1999.
- FADEL, M.A; REGIS FILHO, G.I. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. *Rev. Adm. Pública*, v.43, n.1, p.7-22, 2009.
- FITZPATRICK, R. Surveys of patient satisfaction: I-Important general considerations. *BMJ.*, v.302, p.887-889, 1991.
- FORTES, P.A.C. Ética, direitos dos usuários e políticas de humanização da atenção à saúde. *Saude soc.*, v.13, n.3, p.30-35, 2004.
- FRANÇA, B.H.S. “Encantando” o paciente. *Rev. Clín. Ortodon. Dental Press*, v.9, n.2, p.29, 2010.
- GIL, A.C. O papel do treinador. In: \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006, p.126.
- \_\_\_\_\_. O papel do motivador. In: \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006, p.202.
- HARRISON, A.; REMKO, V.H. Atendendo ao Cliente. In: \_\_\_\_\_. *Estratégia e Gerenciamento de Logística*. São Paulo: Futura, 2003. p.56.
- \_\_\_\_\_. p.73.
- \_\_\_\_\_.Gestão da Fronteira do Tempo de Investida. In: \_\_\_\_\_.*Estratégia e Gerenciamento de Logística*. São Paulo: Futura, 2003. p.153.
- PAIVA, E; GABARDO, M.C.L. GESTÃO DA LOGÍSTICA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE/PACIENTE EM CLÍNICA ODONTOLÓGICA. **Revista Gestão & Saúde**, Curitiba, v. 2, n. 1, p18-32. 2011.

\_\_\_\_\_ p.184.

HERRERA, R.M.; MIOTTO, A.M.M.; AMARAL, M.A. Impacto da tecnologia da informação em empresas: estudo de caso em uma clínica odontológica. Iniciação Científica CESUMAR, v.10, n.2, p.145-151, 2008.

LAS CASAS, A.L. Mudança Cultural. In: \_\_\_\_\_. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1994, p.85.

\_\_\_\_\_. p.94.

\_\_\_\_\_. Treinamento. In: \_\_\_\_\_. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1994, p.103.

MEZOMO, J.C.A Administração em Saúde. In: \_\_\_\_\_. Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos. São Paulo: Manole, 2001, p.16.

\_\_\_\_\_ p.17.

\_\_\_\_\_ p.35

\_\_\_\_\_ p 47.

\_\_\_\_\_. A Qualidade em Saúde Princípios Básicos. In: \_\_\_\_\_. Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos. São Paulo: Manole, 2001. p.107.

\_\_\_\_\_. Humanizar e administrar os Serviços de Saúde. In: \_\_\_\_\_. Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos. São Paulo: Manole, 2001, p.276.

\_\_\_\_\_ p. 283.

NAKAMA, R. Negociação ortodôntica: execução da negociação. Rev. Clín. Ortodon. Dental Press, v.9, n.2, p.32-33, 2010.

NOVAES, A.G.O. Comércio e a Logística. In: \_\_\_\_\_. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.35.

RIBEIRO A.I. Noções de Boas Maneiras. In: \_\_\_\_\_. ACD Atendente de Consultório Dentário. Curitiba: Maio. 2002, p.17.

\_\_\_\_\_. Noções Sobre Tipos de Pacientes. In: \_\_\_\_\_. ACD Atendente de Consultório Dentário. Curitiba: Maio. 2002, p.63.

RIBEIRO, A.L. In: \_\_\_\_\_. Desenvolvimento de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005, p.37.

RUBIN, H.R.; GANDEK, B.; ROGERS, W.H.; KOSINSKI, M.; McHORNEY, C.A.; WARE, J.E. Patients' ratings of outpatient visits in different practical settings. Results from the Medical Outcomes Study. JAMA., v.270, p.385-840, 1993.

PAIVA, E; GABARDO, M.C.L. GESTÃO DA LOGÍSTICA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE/PACIENTE EM CLÍNICA ODONTOLÓGICA. **Revista Gestão & Saúde**, Curitiba, v. 2, n. 1, p18-32. 2011.

SCHRAIBER, L.B.; PEDUZZI, M.; SALA, A.; NEMES, M.I.B.; CASTANHERA, E.L.R.; KON, R. Planejamento, gestão e avaliação em saúde: identificando problemas. Planejamento, gestão e avaliação em saúde: identificando problemas. Ciênc. saúde coletiva, v.4, n.2, p.221-242, 1999.

VAITSMAN, J.; DE ANDRADE, G.R.B. Satisfação e responsividade: formas de medir a qualidade e a humanização da assistência à saúde. Ciênc. saúde coletiva, v.10, n.3, p.599-615, 2005.

VALENTIM, V.L.; KRUEL, A.J. A importância da confiança interpessoal para a consolidação do Programa de Saúde da Família. Cien. Saúde Coletiva, v.12, n.3, p. 777-788, 2007.