

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA GESTORES EM SAÚDE

Experiência *do Paciente*

Sua clínica ou consultório está preparado para crescer?

TATI ADELINO

CONTEÚDO

Sumário

01 A verdade que poucos falam 05

02 O que realmente é Experiência do Paciente? 10

03 Diagnóstico Estratégico: Liderança 20

04 Diagnóstico Estratégico: Processos 24

05 Diagnóstico Estratégico: Indicadores 28

06 Diagnóstico Estratégico: Cultura 36

QUEM ESCREVE

Sobre a autora



São mais de 20 anos liderando times de linha de frente de atendimento, em diferentes segmentos, estruturas e níveis de complexidade. Ao longo dessa jornada, conduzi equipes diversas, organizei operações, estruturei processos e desenvolvi lideranças sempre com um objetivo claro: gerar resultados sustentáveis colocando o cliente no centro.

Hoje, sou especialista em Experiência e Sucesso do Cliente, atuando na construção de jornadas estratégicas, definição de indicadores e desenvolvimento de cultura verdadeiramente centradas no cliente.

Na área da saúde, essa experiência ganhou ainda mais profundidade. No Centro Oftalmológico de Minas Gerais (COMG), liderei todas as frentes de atendimento ao Paciente: recepções, agendamento e monitoria de qualidade (estruturando fluxos, capacitando equipes e equilibrando eficiência operacional com acolhimento humano).

Fui uma das tutoras do *"Projeto Humanizar"* no Atendimento ao Paciente e ministrei palestras sobre Excelência no Atendimento ao Paciente no Hospital de Olhos Rui Marinho, fortalecendo uma cultura de cuidado e excelência.

Minha atuação também se estende ao ecossistema de CX no Brasil.

Sou Conselheira na Rede Líderes e coautora do livro *"CX e Tecnologia: Como Pensam as Lideranças"*.

Hoje, levo essa bagagem para médicos(as) gestores que desejam transformar seus consultórios e clínicas em negócios estruturados, rentáveis e, ao mesmo tempo, profundamente humanos.

> Experiência do Paciente não é custo, não é detalhe e não é tendência passageira.
> É estratégia. E, quando bem estruturada, se torna o maior diferencial competitivo de uma instituição de saúde.

Boa leitura!

Tati Adelino

Fundadora da Por Pessoas
– Consultoria e Treinamento

01

A verdade que poucos falam

Durante muitos anos, a Experiência do Paciente foi tratada como um elemento periférico dentro das clínicas e consultórios médicos. Associou-se o tema quase exclusivamente ao atendimento da Recepção, à cordialidade da equipe ou à estrutura física do ambiente. Embora esses aspectos sejam relevantes, reduzi-los ao conceito de experiência **é um erro estratégico que compromete o crescimento sustentável do negócio.**

A Experiência do Paciente não se limita ao contato inicial ou à simpatia no atendimento.

> ## Ela é o resultado da forma como a clínica é gerida.

Está diretamente relacionada às decisões da liderança, ao desenho dos processos, à organização da agenda, à clareza da comunicação e à cultura interna que orienta comportamentos e prioridades. Em outras palavras, **a experiência é consequência do modelo de gestão adotado.**

Quando o paciente enfrenta atrasos, informações desencontradas ou desorganização no atendimento, a percepção negativa vai muito além de um episódio isolado.

Forma-se uma impressão global sobre a clínica, que influencia sua decisão de retorno, sua disposição em indicar o serviço e, principalmente, o nível de confiança que deposita na instituição.

É importante compreender que confiança **não é construída apenas pelo ato médico**. Ela é reforçada *(ou enfraquecida)* **por cada interação ao longo da jornada.**

Por isso, clínicas que acreditam que a qualidade técnica do profissional é suficiente para garantir fidelização frequentemente se surpreendem com a redução na taxa de retorno ou com o aumento de cancelamentos e faltas.

O problema, na maioria das vezes, não está na competência clínica, mas na ausência de estrutura organizacional.

Crescimento sustentável exige previsibilidade.

E previsibilidade só é possível quando existem processos claros, indicadores acompanhados e alinhamento entre liderança e equipe. Sem esses elementos, **a experiência do paciente torna-se dependente do esforço individual de cada colaborador, o que gera inconsistência**. Se a qualidade do atendimento varia por falhas operacionais, a reputação nunca se consolida.

A falta de gestão estruturada da experiência impacta diretamente os resultados financeiros.

Cancelamentos frequentes, baixa taxa de retorno, retrabalho operacional e desgaste da equipe são sintomas de um sistema que não foi desenhado estrategicamente.

Ainda assim, muitas clínicas continuam investindo prioritariamente em marketing para atrair novos pacientes, **enquanto negligenciam a estrutura necessária para manter e fidelizar os que já conquistaram.**

É preciso reconhecer que experiência não é um detalhe operacional. Ela é um componente central do modelo de negócio. Quando estruturada de forma estratégica, fortalece a retenção, amplia a indicação espontânea e cria diferenciação em mercados cada vez mais competitivos. **Quando ignorada, torna o crescimento frágil e dependente de fatores externos.**

Este ebook não foi desenvolvido para ensinar técnicas de atendimento ou scripts de recepção. Ele foi construído **para provocar uma reflexão mais profunda sobre gestão.**

Mais do que ampliar sua visão como médico(a) e gestor(a) de clínica ou consultório, este conteúdo é um convite para assumir a **Experiência do Paciente** como responsabilidade estratégica, e não como uma tarefa operacional delegada à equipe.

> Experiência não é responsabilidade exclusiva da recepção e não nasce por acaso. Ela é definida pela liderança.

Quando o médico(a) gestor(a) entende que a jornada do paciente faz parte da estratégia do negócio, as decisões deixam de ser reativas e passam a ser estruturadas. Processos se alinham. Equipes ganham clareza. Indicadores passam a fazer sentido.

Porque, no fim, a qualidade da experiência oferecida é um reflexo direto da maturidade da gestão. E maturidade de gestão não se delega. Se assume.

02

O que realmente é Experiência do Paciente?

Para compreender de forma madura o que é Experiência do Paciente, é necessário abandonar a visão fragmentada que reduz o conceito a momentos isolados de atendimento.

Experiência não é um evento pontual. Trata-se de uma percepção construída **PROGRESSIVAMENTE ao longo de toda a jornada do paciente dentro da clínica.**

Essa percepção **começa antes mesmo da primeira consulta.** Ela é formada no primeiro contato telefônico ou digital, na clareza das informações recebidas, na facilidade de agendamento, na organização da comunicação pré-consulta e na segurança transmitida pela equipe.

Cada etapa acrescenta elementos à forma **como o paciente enxerga a instituição.** Portanto, a experiência não é um único ponto de contato, **mas o somatório de interações estruturadas (ou desestruturadas).**

Sob a ótica da gestão, experiência é consequência direta de processos bem desenhados. **Quando a clínica possui fluxos claros, papéis definidos e padrões estabelecidos,** o atendimento deixa de depender exclusivamente da iniciativa individual de cada colaborador. A previsibilidade aumenta, a consistência se fortalece e a percepção do paciente se torna mais estável. Essa estabilidade é um dos pilares da confiança.

Vamos exemplificar isso?

Imagine uma Jornada de um paciente que liga em seu consultório para saber se atendem o seu convênio. Vamos pensar em uma jornada bem desenhada, em que a experiência desse paciente foi satisfatória.

VOCÊS ATENDEM MEU CONVÊNIO? ATÉ A CONSULTA.

A Jornada do Paciente

1

Primeiro contato:

Objetivo do paciente: entender se pode ser atendido.

2

Agendamento

Objetivo do paciente: garantir horário sem esforço.

3

Comunicação Pré Consulta

Objetivo do paciente: sentir-se preparado.

4

Chegada e Recepção

Objetivo do paciente: ser acolhido e atendido com previsibilidade.

5

Atendimento Médico

Objetivo do paciente: cuidado, escuta e clareza.

Destrinchando a Jornada ...

ETAPA 1 - PRIMEIRO CONTATO

PERCEPÇÃO: ORGANIZAÇÃO E SEGURANÇA

Jornada Fluída: Resposta rápida, confirmação segura sobre o convênio, explicação clara sobre documentos, linguagem cordial.

A experiência começa aqui. Antes da consulta existir!

ETAPA 2 - AGENDAMENTO

PERCEPÇÃO: CLAREZA E PREVISIBILIDADE

Jornada Fluída: Opções claras de datas, informação transparente sobre valores, confirmação formal enviada, orientações de localização e lembrete automático.

PERCEPÇÃO: ESFORÇO E DESORGANIZAÇÃO

Horários confusos, informações desencontradas (nenhuma confirmação, paciente precisa perguntar várias vezes).

ETAPA 3 - COMUNICAÇÃO PRÉ-CONSULTA

PERCEPÇÃO: SEGURANÇA

Jornada Fluída: Orientação sobre preparo (se houver), canal aberto para dúvidas, linguagem padronizada.

PERCEPÇÃO: ANSIEDADE

A ausência do processo vira insegurança.

ETAPA 4 - CHEGADA E RECEPÇÃO

PERCEPÇÃO: PROFISSIONALISMO

Jornada Fluída: Recepção cordial, cadastro rápido, tempo de espera coerente com o agendamento, comunicação transparente em caso de atraso.

PERCEPÇÃO: FRUSTRAÇÃO

Fila, agendamento não localizado, atraso sem explicação.

ETAPA 5 - ATENDIMENTO MÉDICO

PERCEPÇÃO FINAL: CONFIANÇA

Jornada Fluída: Médico contextualizado, escuta ativa, explicações claras e próximos passos definidos.

PERCEPÇÃO FINAL: INSEGURANÇA

Médico sem informações prévias, atendimento apressado, orientações vagas, falta de direcionamento e empatia.

O que isso prova?

Nenhum momento isolado define a experiência. Ela é construída progressivamente. A recepção pode ser excelente, mas se o agendamento foi confuso, a percepção já nasceu fragilizada. O médico pode ser tecnicamente impecável, mas se a jornada foi desgastante, a confiança não se consolida. Experiência não é evento. É somatório.

Sob a ótica da gestão?

Quando a clínica possui: Fluxos claros, papéis bem definidos, padrões de comunicação, indicadores acompanhados e protocolos de atendimento, a experiência passa a ser consequência do sistema. Processos bem desenhados geram:

- Previsibilidade
- Consistência
- Redução de esforço
- Segurança emocional

E PREVISIBILIDADE gera **CONFIANÇA**, que gera **REPUTAÇÃO**, que gera **SUSTENTABILIDADE.**

Cada etapa acrescenta elementos à forma **como o paciente enxerga a instituição.** Portanto, a experiência não é um único ponto de contato, **mas o somatório de interações estruturadas (*ou desestruturadas*).**

Além disso, a experiência é profundamente influenciada pela Cultura Organizacional. **E, na prática, o que significa isso?**

Cultura organizacional é a forma como as coisas realmente acontecem dentro da sua clínica. Não é o que está escrito na parede ou o que você definiu como missão e valores. **É o que seu time faz quando você não está olhando.** Falo de:

- Como a recepcionista fala com o paciente;
- Como a equipe reage a uma reclamação;
- Como conflitos são resolvidos;
- Como erros são tratados;
- Como decisões são tomadas.

Cultura é o padrão invisível que orienta comportamentos todos os dias. Se você se perguntar: *"Qual é a cultura da minha clínica? A resposta não deve estar no discurso, e sim nas atitudes repetidas."*

Vamos de exemplo!

- Se atrasos são frequentes e ninguém age: cultura de tolerância à desorganização.
- Se erros são escondidos: cultura de medo.
- Se problemas são discutidos com maturidade: cultura de responsabilidade.
- Se todos entendem que o paciente é prioridade: cultura centrada na experiência.

A cultura não é neutra. Ela sempre existe. A questão é: ela é **INTENCIONAL** ou **ACIDENTAL**?

Por que isso importa na gestão da clínica?

Porque cultura impacta diretamente:

A experiência do paciente | O engajamento da equipe | A reputação da clínica | A previsibilidade dos resultados

Você pode ter bons processos. **Mas se a cultura não sustenta esses processos, eles não se mantêm.**

Exemplo clássico: Você define um padrão de atendimento humanizado. Mas, na prática, pressiona apenas por volume de consultas.

A equipe entende a mensagem real: **"Produtividade é mais importante que cuidado."**

E a cultura se molda a isso. **Cultura é reflexo da liderança.**

Na clínica, o médico(a) gestor(a) é o principal formador(a) de cultura. Não pelo que ele(a) fala, mas pelo que ele(a) tolera, reforça e repete.

Se o médico(a):

- É pontual = pontualidade vira padrão.
- Trata todos com respeito = respeito vira norma.
- Exige organização = organização se consolida.
- Valoriza a experiência = a equipe passa a valorizá-la também.

> Cultura é comportamento modelado pela liderança.

Por outro lado, quando não há direcionamento claro, cada membro da equipe atua de acordo com sua própria interpretação do que considera adequado, **gerando inconsistências que o paciente percebe rapidamente.**

Uma recepção bem decorada pode causar uma boa impressão inicial, **mas não compensa atrasos frequentes, falhas de comunicação ou ausência de acompanhamento pós-consulta.**

Da mesma forma, um colaborador simpático não resolve problemas estruturais na agenda ou na organização interna.

Experiência também não pode ser confundida com improviso bem-intencionado. Muitas clínicas e consultórios operam no modo reativo: **resolvem problemas à medida que surgem, sem análise de causa raiz ou ajustes estruturais.** Embora essa postura possa evitar conflitos pontuais, **ela não constrói solidez.**

Gestão estratégica exige antecipação, planejamento e acompanhamento de indicadores **que permitem identificar riscos antes que se transformem em reclamações.**

Outro ponto essencial é compreender que experiência está diretamente relacionada à retenção de seus pacientes e à reputação da sua clínica ou do seu consultório.

Pacientes que se sentem seguros, bem orientados e respeitados em seu tempo **tendem a retornar e a indicar a clínica de forma espontânea.** Essa indicação não decorre apenas da qualidade técnica do atendimento médico, mas da **coerência entre expectativa e entrega ao longo de toda a jornada.**

Experiência do Paciente reflete o nível de organização interna, a maturidade dos processos, a clareza das responsabilidades e o comprometimento da liderança com a qualidade do serviço prestado.

Mais uma vez!

Não é um departamento isolado nem uma tarefa delegável exclusivamente à recepção. **É uma estratégia transversal que permeia todas as áreas do negócio.**

“Quando a experiência é tratada como estratégia de gestão, ela deixa de ser acidental e passa a ser intencional.

03

Diagnóstico Estratégico — Liderança

Processos, cultura, indicadores e padrões de atendimento não surgem espontaneamente; **eles são definidos, reforçados e acompanhados pela liderança** (vou repetir isso o tempo todo, de propósito).

Sabe porque quero reforçar e repetir isso o tempo todo?

O que mais vejo são clínicas e consultórios delegando a responsabilidade da experiência do paciente para a equipe operacional, acreditando que treinamentos pontuais ou orientações informais sejam suficientes para garantir consistência. E quando a liderança não assume o tema como prioridade estratégica, esse modelo gera variabilidade, fragilidade e imprevisibilidade, três fatores incompatíveis com crescimento sustentável.

O primeiro ponto de diagnóstico está relacionado à pauta da gestão. **A experiência do paciente é discutida de forma estruturada nas reuniões, ou surge apenas quando há uma reclamação ou problema evidente?** Quando o tema não é incorporado às decisões estratégicas, ele permanece no nível operacional, sem direcionamento claro ou metas definidas.

Outro aspecto central é a existência de objetivos relacionados à retenção e fidelização. Lideranças que compreendem a experiência como estratégia estabelecem metas concretas para taxa de retorno, redução de cancelamentos e melhoria de indicadores de satisfação. **Sem metas, não há direcionamento; sem direcionamento, não há prioridade real.**

É **FUNDAMENTAL** avaliar se a liderança acompanha indicadores relacionados à jornada do paciente. Decisões baseadas apenas em percepção ou intuição limitam a capacidade de evolução da clínica. Indicadores oferecem clareza sobre padrões de comportamento, gargalos operacionais e oportunidades de melhoria. **Quando a liderança não monitora dados, a gestão torna-se reativa e dependente de impressões subjetivas.**

A coerência entre discurso e prática também merece atenção. Muitas clínicas afirmam valorizar o paciente, mas mantêm agendas sobrecarregadas, atrasos frequentes e comunicação desorganizada. A equipe observa esse desalinhamento e tende a reproduzir o padrão estabelecido.

> ## Cultura é ensinada pelo exemplo, não apenas pelo discurso, lembra?

Outro ponto crítico diz respeito **ao entendimento da equipe sobre o conceito de experiência.** Se colaboradores associam o tema exclusivamente à cordialidade, é sinal de que **a liderança não comunicou de forma clara a dimensão estratégica do assunto.** Cabe ao gestor ampliar essa compreensão, mostrando que experiência envolve processos, organização, tempo do paciente e qualidade da comunicação.

Por fim, é necessário reconhecer que liderança não se resume à autoridade formal. **Trata-se da capacidade de dirigir, alinhar e sustentar padrões.** Uma clínica que deseja estruturar sua experiência precisa de liderança ativa, capaz de revisar fluxos, corrigir falhas, estabelecer prioridades e acompanhar resultados de forma contínua.

Quando a liderança **assume a Experiência do Paciente como parte do modelo de gestão**, ela deixa de ser circunstancial e passa a ser intencional. Esse é o divisor de águas entre clínicas e consultórios que crescem de maneira intencional, construindo reputação sólida e sustentável.

04

Diagnóstico Estratégico — Processos

Se a liderança define a direção, os processos garantem a execução. Na prática, a Experiência do Paciente é sustentada (ou comprometida) **pela qualidade dos fluxos internos da clínica**. **Não existe experiência consistente sem processos claros, padronizados e revisados periodicamente.**

> *Suas tarefas são realizadas "como sempre foram feitas", sem documentação, sem indicadores e sem revisão estruturada?*

Esse modelo pode funcionar em fases iniciais, quando o volume é pequeno e a equipe reduzida. No entanto, à medida que a clínica cresce, a ausência de processos definidos gera ruído, retrabalho e inconsistência perceptível ao paciente (se crescer, é claro).

O tempo médio de espera é um exemplo clássico. Quando não há monitoramento sistemático da agenda, os encaixes são desorganizados e a falta de previsibilidade na duração das consultas acaba se tornando frequente. **Para o paciente, atrasos repetidos não são interpretados como imprevistos, mas como desorganização.** Essa percepção afeta diretamente a confiança e a disposição de retorno.

Outro ponto crítico é a comunicação pré-consulta.

- *A clínica possui um padrão claro para envio de orientações?*
- *O paciente recebe informações sobre preparo, documentos necessários, horário recomendado de chegada e formas de pagamento?*

A ausência de padronização nesse momento inicial pode gerar insegurança e desgaste desnecessário, **mesmo antes do atendimento acontecer.**

O processo de confirmação de agenda também deve ser analisado. Cancelamentos e faltas não são apenas problemas de comportamento do paciente; muitas vezes refletem falhas na estratégia de confirmação e acompanhamento. Se você estruturar esse fluxo de forma eficiente irá reduzir significativamente o índice de no-show e aumentar a sua previsibilidade financeira.

O pós-consulta é outro elemento frequentemente negligenciado.

- *Após o atendimento, existe algum tipo de acompanhamento?*
- **A equipe confirma se o paciente compreendeu as orientações?**
- *Há reforço de informações importantes ou encaminhamentos?*

O encerramento da consulta não marca o fim da experiência; pelo contrário, **é um momento decisivo para fidelização.**

Além disso, processos não devem ser estáticos.

- *A clínica revisa seus fluxos periodicamente?*
- *Analisa gargalos?*
- *Ajusta rotinas conforme o crescimento do volume ou mudanças no perfil dos pacientes?*

A ausência de revisão contínua transforma processos em estruturas engessadas, incapazes de acompanhar a evolução do negócio.

É importante compreender que processos bem definidos não engessam a equipe; eles liberam energia para que o foco esteja no que realmente importa: **a qualidade do atendimento clínico.**

Quando tarefas operacionais são claras e previsíveis, o nível de estresse diminui, a comunicação interna melhora e a experiência do paciente se torna mais consistente.

Sem processos estruturados, a experiência depende de esforço individual (essa repetição é proposital, acredite). Com processos claros, ela se torna parte do sistema. **E sistemas são o que permitem crescimento sustentável.**

> Ao responder às perguntas deste bloco, você deve refletir se sua clínica opera com base em método ou em hábito. Porque hábito pode manter o funcionamento, mas somente método sustenta a expansão.

05

Diagnóstico Estratégico — Indicadores

Nenhuma estratégia se sustenta sem mensuração. Quando falamos em Experiência do Paciente como modelo de gestão, é indispensável compreender que percepção também pode, e deve, **ser traduzida em dados**. Indicadores não existem apenas para controle financeiro, eles são instrumentos de clareza estratégica.

Vejo muitos consultórios operando com base em sensação. A agenda parece cheia, os pacientes não reclamam com frequência e a rotina segue **aparentemente** estável. No entanto, ausência de reclamação não significa satisfação estruturada, assim como agenda cheia não garante retenção ou crescimento saudável. **Sem indicadores, a gestão torna-se vulnerável à ilusão de estabilidade.**

A taxa de retorno é um dos primeiros dados que precisam ser acompanhados. **Ela revela se os pacientes estão voltando espontaneamente ou se a clínica depende constantemente de novos agendamentos para manter o volume.** Uma taxa de retorno baixa pode indicar falhas na experiência, mesmo que o atendimento técnico seja adequado.

O índice de cancelamento e no-show também merece atenção especial. Cada horário perdido representa impacto financeiro direto e desorganização da agenda. Quando esses índices não são monitorados, **a clínica perde a oportunidade de identificar padrões:** horários críticos, especialidades mais afetadas ou falhas na comunicação prévia. Sem análise, o problema tende a se repetir.

Outro elemento essencial é a coleta estruturada de feedback. Muitas clínicas acreditam que perguntar informalmente ao paciente se *"está tudo bem"* é suficiente. No entanto, feedback estratégico exige método. Ferramentas como pesquisas simples de satisfação ou NPS permitem identificar tendências, medir evolução ao longo do tempo e detectar pontos de melhoria antes que se transformem em reclamações públicas.

O registro e análise de reclamações também são parte fundamental desse processo. Quando não há controle formal, as queixas se perdem na rotina e deixam de gerar aprendizado. Cada reclamação contém informação valiosa sobre falhas de processo, desalinhamento interno ou expectativas não atendidas. **Ignorá-las é desperdiçar oportunidade de aprimoramento.**

Além disso, poucos gestores calculam o impacto financeiro do no-show e da baixa retenção. Sem essa análise, a experiência é vista apenas como tema qualitativo, e não como fator econômico. Quando os números são explicitados, torna-se evidente que falhas na jornada afetam diretamente o faturamento, a previsibilidade e a sustentabilidade do negócio.

Indicadores não servem para punir a equipe, mas para **orientar decisões**. Eles permitem priorizar melhorias, definir metas realistas e acompanhar resultados de forma objetiva. Sem dados, a gestão reage. Com dados, a gestão antecipa.

Ao refletir sobre este bloco do diagnóstico, o(a) médico(a) gestor(a) deve se perguntar se conhece de fato os números que traduzem a experiência oferecida em sua clínica. Porque somente aquilo que é medido pode ser aprimorado de forma consistente. E experiência, quando tratada estrategicamente, deixa de ser subjetiva e passa a ser gerenciável.

Vou te dar uma dica!

Olhe para a sua clínica ou consultório e tenha em mente 3 camadas estratégicas (isso porque você precisa equilibrar saúde financeira, eficiência operacional e percepção do paciente). Quando essas três coisas caminham juntas, o negócio cresce de forma consistente.

Alguns indicadores para servir de exemplo:

Indicadores Financeiros

Esses indicadores mostram se a clínica é sustentável e lucrativa (saúde do negócio).

Faturamento por médico / especialidade

Mostra quais especialidades ou profissionais geram mais receita.

Por que é estratégico? Permite entender onde expandir agenda, marketing ou estrutura.

Ticket médio por paciente

Valor médio gerado por paciente atendido.

Ticket médio por paciente

Fórmula: Faturamento total ÷ número de pacientes

O que revela: Se a clínica está conseguindo aumentar valor por atendimento com exames, procedimentos ou retornos.

Custo operacional

Percentual das despesas sobre o faturamento. Regra saudável para clínicas:

- 30% a 40% → custos operacionais
- acima disso → alerta

*Inclui: Equipe, aluguel, tecnologia, insumos, dentre outros.

Indicadores de Eficiência Operacional

Aqui está o que impacta diretamente tempo, produtividade e experiência do paciente.

Tempo médio de espera

Tempo entre chegada e atendimento.

Taxa de faltas (No-show)

Pacientes que não comparecem.

Taxa de retorno

Pacientes que voltam para nova consulta.

Tempo médio de atendimento

Tempo médio da consulta. Importante porque revela equilíbrio entre a qualidade clínica e eficiência da agenda.

Indicadores de Experiência do Paciente

Aqui está a parte que muitas clínicas ignoram e que define crescimento ou estagnação.

NPS (Net Promoter Score)

O NPS (Net Promoter Score) é um indicador que mede o nível de satisfação e fidelidade dos pacientes com a clínica ou com o médico.

Taxa de recomendação

Quantos pacientes chegam por indicação.

Tempo de resposta no atendimento

Tempo para responder pacientes em canais de atendimento.

CES (Customer Effort Score)

Mede facilidade do paciente na jornada.

Indicador Estratégico

Existe um indicador que poucos gestores acompanham, mas que define o crescimento da clínica:

Lifetime Value do Paciente (LTV)

Quanto um paciente gera de receita ao longo do relacionamento com a clínica: inclui consultas, exames, retornos, procedimentos, etc.

Resumindo, os indicadores apresentados são alguns exemplos importantes que costumam fazer muita diferença na gestão de clínicas e consultórios, principalmente quando falamos de saúde financeira e experiência do paciente.

Mas é importante reforçar um ponto: **não existe um conjunto único de indicadores que serve para todas as clínicas.**

Cada consultório ou clínica tem características próprias, como por exemplo:

- especialidade médica
- modelo de atendimento (particular, convênios ou misto)
- estágio de crescimento do negócio
- objetivos estratégicos do(a) médico(a) ou da clínica.

Por isso, a escolha dos indicadores ideais precisa estar alinhada com o momento e com os objetivos que se deseja alcançar.

Por exemplo:

- uma clínica que quer **crescer e atrair mais pacientes** pode focar em indicadores de agenda, taxa de ocupação e indicação de pacientes;
- já uma clínica que quer **melhorar a rentabilidade** pode acompanhar mais de perto ticket médio, custos e faturamento por procedimento;
- enquanto outra que deseja **se diferenciar pela experiência do paciente** pode priorizar indicadores como NPS, tempo de espera e taxa de retorno.

No fim, os indicadores funcionam como um painel de controle da clínica. Eles ajudam o(a) médico(a) a entender o que está funcionando bem, onde existem oportunidades de melhoria e quais decisões podem gerar mais resultado para o negócio e para a experiência do paciente.

“A ideia não é acompanhar tudo, mas focar nos indicadores que fazem sentido para a sua realidade e os seus objetivos.



06

Diagnóstico Estratégico — Cultura

E você achou que eu não dedicaria um espaço único só para falarmos sobre a importância da Cultura? Pincelamos esse conteúdo lá atrás, mas agora quero te fazer algumas perguntas.

Se liderança define a direção e processos organizam a execução, **é a cultura que sustenta a consistência ao longo do tempo**. Lembra o significado de Cultura Organizacional?

Um dos primeiros sinais de maturidade cultural **é a existência de treinamento contínuo**. Ela precisa ser reforçada, discutida e atualizada conforme a clínica evolui. **Equipes que não recebem desenvolvimento estruturado tendem a repetir hábitos antigos, mesmo que já não sejam adequados ao momento atual do negócio.**

A clareza de papéis na jornada do paciente também é um indicador cultural importante. **Quando cada colaborador compreende sua responsabilidade específica, e entende como sua atuação impacta o todo, o fluxo se torna mais integrado.** Por outro lado, quando há sobreposição de funções ou ausência de definição clara, surgem falhas de comunicação e retrabalho, perceptíveis ao paciente.

A comunicação interna é outro elemento central. Clínicas onde informações não circulam adequadamente enfrentam desalinhamentos frequentes: mudanças de agenda não comunicadas, orientações divergentes e decisões tomadas sem compartilhamento. **Essa desorganização interna inevitavelmente transparece na experiência oferecida.**

O papel do médico dentro da cultura também merece atenção especial. **O comportamento da liderança técnica influencia diretamente a equipe.** Pontualidade, postura diante de imprevistos, respeito aos processos e valorização do tempo do paciente são sinais que moldam o padrão coletivo. **Cultura é construída pelo exemplo diário, não apenas por diretrizes escritas.**

Cultura não se implanta por decreto. **Ela se constrói por meio de repetição, alinhamento e coerência entre discurso e prática.** Quando a liderança comunica a importância da experiência, mas não dedica tempo para revisar processos ou acompanhar indicadores, a mensagem transmitida é contraditória. A equipe aprende pelo comportamento observado.

Ao refletir sobre este bloco do diagnóstico, o gestor deve considerar se a experiência do paciente está integrada à identidade da clínica ou se depende do esforço pontual de alguns profissionais. Porque somente quando a cultura sustenta os processos é que a experiência deixa de ser instável e passa a ser consistente. E consistência é o que transforma percepção em reputação.

E antes de finalizarmos, faço um convite a você, médico ou médica que está lendo este material: reserve alguns minutos para refletir sobre a cultura do seu consultório ou da sua clínica.

A cultura de um negócio de saúde está presente em tudo (na forma como a equipe recebe o paciente, em como os problemas são resolvidos no dia a dia e nas pequenas decisões que acontecem dentro da rotina da clínica). Muitas vezes ela existe de forma natural, mas quando passa a ser observada e construída de maneira intencional, se torna uma das maiores forças para gerar confiança, fidelização e crescimento sustentável.

As perguntas que compartilho a seguir têm justamente esse objetivo: **provocar reflexão e ajudar você a olhar para sua clínica com uma perspectiva mais estratégica.**

E, se em algum momento você sentir que gostaria de aprofundar esse olhar ou estruturar melhor esses pontos na gestão da sua clínica, saiba que pode contar comigo. Será um prazer conversar e contribuir com esse processo.

Bora lá?

01 Qual é o principal propósito da sua clínica além do atendimento médico?

02 Quais valores você espera que sua equipe demonstre no atendimento ao paciente?

03 Esses valores estão claros para a equipe ou estão apenas implícitos na rotina?

04 Como você define um atendimento de excelência dentro da sua clínica?

05 O time tem autonomia para resolver problemas dos pacientes ou tudo precisa passar pela gestão?

06 O que você acredita que faz um paciente escolher sua clínica e voltar?

07 De que forma você mede a satisfação dos pacientes hoje?

08 O feedback dos pacientes é discutido com a equipe?

09 Como você acompanha a qualidade do atendimento da clínica?

10 A equipe recebe treinamento sobre experiência do paciente?

11 Com que frequência vocês revisam processos para melhorar a jornada do paciente?

12 Que tipo de comportamento você mais valoriza na sua equipe?

13 Como novos colaboradores aprendem “o jeito de atender” da clínica?

14 Se você pudesse melhorar um aspecto da cultura da sua clínica hoje, qual seria?

Chegamos ao final deste material, e espero, de verdade, que ele tenha provocado boas reflexões para você.

Mais do que apresentar conceitos ou perguntas, a intenção deste eBook foi trazer um olhar diferente sobre a gestão de clínicas e consultórios: mostrar que resultados financeiros, eficiência da operação e experiência do paciente caminham juntos. Quando esses elementos estão alinhados, o crescimento da clínica acontece de forma mais consistente e sustentável.

A medicina segue evoluindo, os pacientes estão cada vez mais informados e exigentes, **e o papel da gestão dentro da saúde se torna cada vez mais estratégico.** Olhar para indicadores, processos, cultura e experiência não significa perder a essência do cuidado, pelo contrário, significa criar uma estrutura que permita que ele aconteça com ainda mais qualidade.

Se este conteúdo trouxe novas ideias ou despertou reflexões sobre a realidade da sua clínica, já valeu a pena.

E lembre-se: você não precisa fazer essa jornada sozinho. Sempre que quiser trocar ideias, aprofundar algum tema ou estruturar melhor a gestão e a experiência do paciente no seu negócio, será um prazer conversar com você.

Obrigado pela leitura e até breve.

Tati Adelino

POR PESSOAS