



GESTÃO DE PROCESSOS INTERNOS EM UMA CLÍNICA MÉDICA - ESTUDO DE CASO: ENGAJAMENTO DA EQUIPE PARA GARANTIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Internal Process Management in a Medical Clinic – Case Study: Team Engagement for Quality Assurance in Healthcare Services

Mariana Pimentel de Brito

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Me. Regiane Janaina Silva de Menezes

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

RESUMO

Este estudo analisou como a gestão dos processos internos influencia o funcionamento de uma clínica de saúde localizada na cidade de Anápolis, com foco no engajamento da equipe durante mudanças organizacionais e na qualidade do atendimento ao paciente. A pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa e foi realizada com 13 colaboradores, que responderam a um questionário estruturado aplicado via *Google Forms*. O objetivo geral consistiu em analisar o impacto da gestão de processos internos na otimização dos fluxos de trabalho, evidenciando como sua aplicação estratégica contribui para a eficiência operacional, a redução de falhas e a melhoria da produtividade. Como objetivos específicos, buscou-se destacar a importância da gestão de processos internos para aprimorar o fluxo de trabalho e a eficiência organizacional; investigar como esses processos podem promover o engajamento da equipe durante mudanças estratégicas; e analisar de que forma técnicas de liderança e comunicação eficazes podem apoiar a condução dessas mudanças. Os resultados mostraram que, embora os colaboradores reconheçam a relevância da gestão interna, ainda existem fragilidades na estruturação dos processos, na comunicação entre setores e no suporte oferecido durante períodos de adaptação. Conclui-se que o fortalecimento da gestão interna depende da combinação entre processos bem definidos, liderança participativa e comunicação transparente, elementos essenciais para garantir que as mudanças não afetem a qualidade do atendimento ao paciente.

Palavras-chave: Gestão Interna; Engajamento da Equipe; Processos Organizacionais; Qualidade do Atendimento.

ABSTRACT

This study examined how the management of internal processes influences the functioning of a healthcare clinic located in the city of Anápolis, with a focus on team engagement during organizational changes and the quality of patient care. The research adopted a qualitative approach and was conducted with 13 employees, who responded to a structured questionnaire administered through Google Forms. The general objective was to analyze the impact of internal process management on the optimization of workflow, highlighting how its strategic application contributes to operational efficiency, the reduction of failures, and improved productivity. The specific objectives were to emphasize the importance of internal process management as a key factor in enhancing workflow and organizational efficiency; to investigate how internal processes can promote team engagement during strategic changes; and to examine how leadership and effective communication techniques can support the management of change within the team. The results showed that, although employees recognize the relevance of internal management, there are still weaknesses in process structuring, communication between sectors, and the support offered during periods of adaptation. The study concludes that strengthening internal management depends on the combination of well-defined processes, participatory leadership, and transparent communication—elements that are essential to ensure that organizational changes do not compromise the quality of patient care.

Key words: Internal Management; Team Engagement; Organizational Processes; Quality of Care.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como foco a gestão de processos internos em uma clínica médica, abordando estratégias, metodologias e práticas voltadas para a organização, planejamento e monitoramento das atividades. A implementação eficaz desses processos permite a otimização dos fluxos de trabalho, tornando a operação mais eficiente, produtiva e estratégica no uso de recursos.

A escolha deste estudo se fundamenta na importância do atendimento em clínica médica, que é essencial para garantir qualidade no cuidado prestado aos pacientes, além de contribuir para a otimização de recursos e a redução de erros operacionais. Esses fatores são determinantes para fortalecer a confiança entre profissionais e pacientes, garantindo um ambiente de saúde mais seguro e eficiente.

Além disso, o crescimento contínuo do setor de clínicas médicas exige um olhar cada vez mais atento para a excelência no atendimento, visto que a demanda por serviços qualificados aumenta progressivamente. Dessa forma, é fundamental aprimorar a gestão dos processos internos, buscando inovação e melhorias que garantam um serviço de qualidade, isso porque, a gestão de processos internos não se trata apenas de organização administrativa, mas sim de uma estratégia fundamental para manter a qualidade do serviço prestado (Salu, 2013).

A relevância deste estudo está associada à necessidade de aprimorar os processos internos, visando maior eficiência administrativa e clínica, a fim de prevenir falhas no atendimento e promover a segurança do paciente. Além disso, compreender o impacto das mudanças estratégicas na gestão clínica é fundamental para os administradores, permitindo a tomada de decisões mais assertivas e o engajamento eficaz da equipe, garantindo um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado às necessidades do setor de saúde.

Os serviços de saúde desempenham um papel essencial na promoção do bem-estar e na garantia de direitos fundamentais da população brasileira. No entanto, a qualidade e a eficiência do atendimento prestado, especialmente em clínicas médicas, ainda enfrentam desafios significativos que comprometem a experiência dos pacientes e a efetividade dos cuidados oferecidos. E diante desse quadro é necessário que um dos procedimentos a serem adotados são mudanças na gestão hospitalar, onde se conte com um bom gestor que modifique a rotina e a forma de administrar um hospital, orientando, planejando, dirigindo e controlando a organização hospitalar, e diante desse apontamento consiste na importância do presente estudo (Jesus; Souza, Santos, 2011).

E, que traz o intuito de chegar à resposta da seguinte questão: Em uma clínica médica que implementa mudanças nos processos internos: Como garantir o engajamento da equipe para que a adaptação não afete a qualidade do atendimento ao paciente?

Para isso tendo então por objetivo geral analisar o impacto da gestão de processos internos na otimização dos fluxos de trabalho dentro das organizações, evidenciando como a aplicação estratégica desses processos contribui para a eficiência operacional, a redução de falhas e a melhoria da produtividade. E, específicos de destacar a importância da gestão de processos internos como fator essencial para otimizar o fluxo de trabalho e aprimorar a eficiência organizacional; investigar como a gestão de processos internos em clínicas médicas pode promover o engajamento da equipe durante mudanças estratégias organizacionais, e, analisar como a gestão de processos internos de clínica médica pode utilizar técnicas de liderança e comunicação eficazes para gerir mudanças junto a equipe.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estabelecimentos de saúde são conhecidos de diversas formas, como clínicas, prontos-socorros, postos de saúde, ambulatórios e hospitais, podendo ser caracterizados em públicos e privados. No caso deste estudo, ressalta-se as clínicas médicas que são estabelecimentos de saúde de grande representatividade, capaz de oferecer atendimentos em saúde, compostos de materiais e profissionais necessários para tal serviço (Lemos, Rocha, 2011).

2.1 CLÍNICA MÉDICA COMO ORGANIZAÇÃO

A partir da compreensão de que as clínicas médicas são unidades de saúde voltadas ao atendimento ambulatorial, com foco em diagnósticos, tratamentos e acompanhamentos em diversas especialidades (Salu, 2013), torna-se evidente a importância de uma estrutura organizacional eficiente para garantir a qualidade dos serviços prestados.

Por se tratarem de ambientes que não realizam internações prolongadas nem procedimentos de alta complexidade, essas instituições concentram-se em consultas e intervenções de menor porte, o que exige agilidade e precisão nos processos internos. Nesse contexto, aspectos como agendamento, gestão de prontuários físicos e eletrônicos, faturamento e relacionamento com o paciente configuram-se como pilares fundamentais da administração clínica (Padilha et al., 2018).

Importante mencionar que a articulação entre essas dimensões não apenas assegura o funcionamento adequado da clínica, mas também contribui para a experiência positiva do paciente e para a efetividade do cuidado em saúde.

Referente aos colaboradores normalmente sendo médicos, profissionais de saúde diversos como enfermeiros, biomédicos, e tendo também profissionais de área técnica como radiologistas, e profissionais administrativos e de suporte, como de serviços gerais, ou seja, sendo composto por equipe com diferentes profissionais e com diferentes atribuições (Salu, 2013).

O que traz enfoque de a estrutura organizacional das clínicas médicas é composta por uma equipe multidisciplinar, formada por diferentes profissionais, tendo cada qual atribuições específicas que contribuem para o funcionamento integrado da instituição.

Abrangem ainda diversas especialidades, atendendo às necessidades de diferentes perfis de pacientes, com por exemplo, pediatria, dermatologia, odontologia, fisioterapia, neurologia e ginecologia, entre outras, ampliando a oferta de serviços e garantindo maior acessibilidade e qualidade no atendimento (Padilha et al. 2018).

Essa diversidade de profissionais é essencial para atender às múltiplas especialidades oferecidas pelas clínicas. E, portanto, diante dessa complexidade estrutural e da variedade de serviços prestados, torna-se indispensável uma gestão interna eficiente, capaz de organizar os processos administrativos e clínicos, garantindo um fluxo de trabalho otimizado, melhor experiência para os pacientes e maior produtividade da equipe (Lemos; Rocha, 2011).

E, diante de tais apontamentos podendo colocar que o sucesso da organização depende da sua gestão, do atendimento fornecido ao cliente, da diversidade dos produtos fornecidos e da intenção e gerenciamento dos recursos humanos aplicados dentro da empresa.

2.2 Gestão interna administrativa hospitalar

Tal processo administrativo deficiente pode comprometer o serviço de saúde oferecido, assim como a estrutura hospitalar. Uma boa administração favorece todo um ambiente, e em âmbito hospitalar sua necessidade é ainda maior, sendo que o principal objeto são vidas que necessitam desses serviços (Jesus; Souza, Santos, 2011).

Através da administração hospitalar de qualidade, atingem-se vários setores como: compra de materiais, recursos humanos, salários, atendimento, custos e lucros, mas principalmente garantir a qualidade do atendimento de saúde aos seus clientes, conforme destaca Padilha (2018, p. 4250) o seguinte:

Assim, a gestão da clínica – objeto de nosso estudo – tem como centralidade a produção de uma atenção integral à saúde, com qualidade e segurança, orientada às necessidades de saúde das pessoas e populações, por meio da transformação de práticas de atenção, gestão e educação.

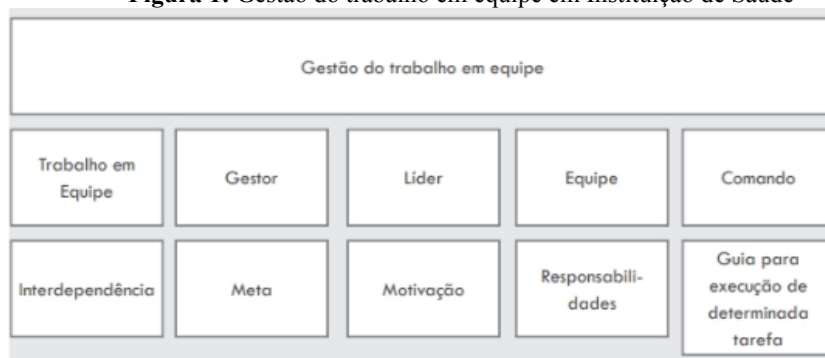
Dessa forma sendo importante que a administração hospitalar estabeleça processos de desenvolvimento pessoal e profissional, amplie processos de capacitação, até porque é necessário diante das atualidades de cuidado e tecnológico. Também, é preciso valorização dos colaboradores, priorizando a qualidade de vida e profissional.

A boa gestão organizacional é um fator determinante para a sobrevivência das pequenas. O planejamento e a análise estratégica são metodologias gerenciais que podem estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, visando à integração com o ambiente e à busca dos resultados futuros, conforme salientado por Meininger (2016).

2.3 Gestão Interna em Clínicas Médicas

A organização interna dos processos internos em clínicas médicas colabora então para eficiente estruturação dos fluxos de trabalho, garantindo atendimento ágil e seguro. Priorizando assim protocolos que assegurem a segurança do paciente e a padronização dos serviços prestados. Portanto, sendo função do administrador estabelecer os conceitos de gestor, líder e trabalho em equipe para todos os que atuam em clínica médica, a qual este conceito deve ser periodicamente rediscutido, visando um melhor gerenciamento de funções e atribuições, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1: Gestão do trabalho em equipe em Instituição de Saúde



Fonte: Salu (2013, p. 392)

Nota-se então que a gestão interna em clínicas médicas envolve um conjunto de práticas e estratégias voltadas para a organização eficiente dos processos administrativos e clínicos, sendo então que uma gestão interna bem estruturada é essencial para a eficiência operacional da clínica médica e para a qualidade do atendimento ao paciente, e assim ter um bom ambiente organizacional.

Analizando o âmbito empresarial observa-se que as pessoas têm sido pressionadas, a qual exige o máximo de seu desempenho e entrega junto às organizações e seus objetivos. Isso requer desenvolvimento de equipe e mais responsabilidade, sendo o desempenho dos mesmos decorrentes da conquista de projetos em determinados prazos.

Considerando o seguinte, com base nas necessidades identificadas, pode-se colocar então: preocupações com saúde e segurança no ambiente físico de trabalho; preocupações com saúde, segurança e bem-estar no ambiente psicossocial de trabalho, incluindo organização do trabalho e cultura do local de trabalho; recursos pessoais de saúde no local de trabalho; e formas de participação na comunidade para melhorar a saúde dos trabalhadores, suas famílias e demais membros da comunidade (Carneiro; Bastos, 2020).

2.4 Fortalecimento de Gestão Interna em Clínicas Médicas

O fortalecimento da gestão interna em clínicas médicas é essencial para garantir eficiência operacional, qualidade no atendimento e satisfação da equipe, e esse processo pode ser fortalecido através de diferentes estratégias como: técnicas de liderança e comunicação eficazes para facilitar a implementação de mudanças e garantir o engajamento da equipe.

Um exemplo seria a implementação de liderança transformacional, que busque inspirar a equipe com uma visão clara das mudanças e seus benefícios. Isso porque, através deste perfil, o líder atua como um agente de mudança, promovendo uma cultura organizacional baseada em crescimento, propósito e engajamento (Jesus; Souza; Santos, 2011).

Dessa forma, favorece a uma comunicação eficaz, evitando ruídos e falta de retorno de forma clara e objetiva. Além de estabelecer uma gestão participativa, criando espaço de maior envolvimento dos colaboradores, e assim criar espaços para sugestões e melhorias contínuas, conforme reiterado por Blumke, Cervi e Blumke (2020).

Portanto, uma comunicação interna mais eficaz, reduzindo ruídos e promovendo trocas claras e objetivas entre os membros da equipe, pode vir a contribuir para a construção de uma gestão participativa, onde os colaboradores se sentem valorizados e têm espaço para sugerir melhorias, o que fortalece o envolvimento coletivo e a busca por excelência nos serviços prestados.

Outro ponto que convém salientar é que para uma boa gestão interna é necessário também que os processos internos sejam também de maior facilidade de execução, e um dos pontos para isso seria a padronização de processos evitando assim reduzir erros e aumentar a produtividade, além de que, a utilização de protocolos e diretrizes bem definidas para otimizar o atendimento ao paciente, conforme reiterado por Rosa (2017), e nesse ponto o processo de

digitalização sendo um ponto fundamental, facilitando a execução das tarefas e promovendo maior eficiência,

A digitalização de prontuários e processos administrativos é uma estratégia essencial para melhorar a organização e eficiência na gestão interna de clínicas médicas. Essa transformação permite maior controle sobre informações, otimiza a comunicação entre setores e aprimora o atendimento ao paciente (Padilha et al. 2018).

Dessa forma, podendo colocar que uma gestão interna eficiente em clínicas médicas depende diretamente da facilidade de execução dos processos operacionais, o que pode ser alcançado por meio da padronização de rotinas, da adoção de protocolos bem definidos e da digitalização de sistemas administrativos e clínicos.

Para isso sendo importante ainda o incentivo de capacitação contínuas, por meio de treinamento e desenvolvimento da equipe interna, para que estes estejam atualizados com as melhores práticas, além de que esse processo colabora no desenvolvimento de habilidades interpessoais, como comunicação eficaz e trabalho em equipe (Blumke, Cervi; Blumke, 2020).

Para conquistar tais anseios, um fator então da gestão seria a realização de ciclos de revisão estratégica, que são processos contínuos de avaliação e aprimoramento das práticas de gestão para garantir que a organização, como uma clínica médica, opere de forma eficiente e alinhada com seus objetivos (Meininger, 2016).

Tais apontamentos fazem compreender que uma gestão interna eficaz em clínicas médicas depende não apenas da estrutura organizacional e dos processos operacionais, mas também do desenvolvimento contínuo da equipe e da revisão estratégica das práticas de gestão.

Até porque, esses ciclos ajudam a clínica a se adaptar às evoluções do setor, melhorar o atendimento ao paciente e manter a equipe alinhada com as melhores práticas, além de que avalia se as práticas de gestão evoluam conforme necessário. Aplicar essas estratégias ajuda a tornar a gestão de mudanças mais fluida, minimizando resistências e promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente, e com isso fortalecer o engajamento da equipe, reduzir resistências e tornar a gestão de mudanças mais fluida e produtiva.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada no desenvolvimento desta proposta é de pesquisa bibliográfica que se baseia na análise de obras já publicadas, como livros, artigos científicos, dissertações e teses, favorecendo a aprimoramento e atualização do conhecimento, conforme descrito por Sousa, Oliveira e Alves (2021), e sendo esta abordagem qualitativa

Partindo então do problema de pesquisa ‘Em uma clínica médica que implementa mudanças nos processos internos, como garantir o engajamento da equipe para que a adaptação não afete a qualidade do atendimento ao paciente?’, foi extraído os termos chaves que foram: clínicas médicas; organização; gestão interna; gestão hospitalar; gestão de equipes em clínicas médicas; gestão hospitalar. A qual foram utilizadas de diferentes formas a fim de obter o maior número de obras para avaliação inicial.

Utilizou como base de dados, Scielo, Periódicos Capes, BDTD, e também bibliotecas virtuais, porque essas plataformas oferecem vantagens essenciais para um estudo acadêmico sólido, sendo acessíveis, de fácil realização de pesquisa e estabelecimento de filtros, e disposição de obras gratuitas. Estabeleceu como critérios de inclusão obras dos últimos 10 anos, ou seja, entre 2010 a 2025. Foram excluídos da amostra obras sem conotação científicas, publicadas anterior ao ano de 2010, e também aquelas que fogem quanto a busca da proposta, objetivos almejados por esta pesquisa.

Foi realizada também de estudo de caso, de abordagem quantitativa analisando processo de gestão interna de clínica médica, quais os processos internos que são avaliados, como são avaliados, medidas de melhoria implementados junto a administradores e gerentes.

Dessa forma, a abordagem da pesquisa foi tanto de forma qualitativa como quantitativa para estratificação dos dados, conforme explica Marconi e Lakatos (2022, p. 302) que cada qual apresenta sua colaboração no enriquecimento científico da pesquisa, colocando o seguinte:

Para estratificação dos dados optará pela abordagem qualitativa, que busca através do problema a ser respondido produzir conhecimentos e de intervir em sua solução. Isso porque, na formulação do problema, o enfoque quantitativo se volta para a descrição, previsão e explicação, bem como para dados mensuráveis ou observáveis, enquanto o enfoque qualitativo se atém na exploração, descrição e entendimento do problema.

E, tendo-se então o estudo de caso, meios de se fazer compreender determinado cenário, tendo assim enfoque do contexto real, o que favorece a uma análise mais detalhada de unidades, seja indivíduos, grupos ou instituições. Para isso foi então aplicado questionários estruturados aplicados aos funcionários e gestores para avaliação da percepção a gestão da clínica, diante processos de mudanças.

Através deste processo de coleta de dados buscou uma análise aprofundada baseada em

dados concretos, possibilitando tomadas de decisão mais assertivas para ter uma visão da gestão interna da clínica, tendo por base dados de desempenho dos processos antes e depois de eventuais mudanças implementadas.

Após então foi realizado o processo de estruturação lógica e redação da pesquisa, destacando a importância da organização das ideias e do cumprimento das normas acadêmicas, e assim ordenar as ideias de modo coerente para solucionar o problema da pesquisa ou testar hipóteses, garantindo que o trabalho tenha um raciocínio bem fundamentado (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES, 2021).

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

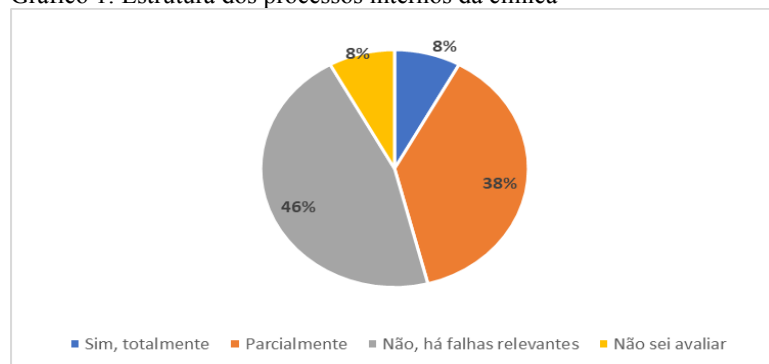
A pesquisa realizada teve como objetivo analisar os processos de gestão interna de uma clínica médica, buscando identificar como os colaboradores percebem a eficiência operacional e o funcionamento dos processos administrativos e clínicos. Para isso, foi aplicado um questionário estruturado, composto por 10 questões objetivas, elaborado e disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*.

O instrumento foi respondido por 13 colaboradores, entre funcionários e gestores, de um total de 21 integrantes da equipe, permitindo uma análise representativa das percepções internas sobre organização, comunicação, liderança, suporte às mudanças e impacto da gestão de processos na qualidade do atendimento.

Dessa forma, os resultados apresentados em cada tópico refletem a visão dos participantes sobre os processos internos avaliados, sendo descritos em percentuais e interpretados à luz dos aportes teóricos discutidos no referencial, com foco no fortalecimento da gestão interna da clínica.

A questão 1 abaixo buscou analisar buscou identificar como os colaboradores percebem a organização dos processos internos da clínica, considerando se os fluxos de trabalho, rotinas administrativas e procedimentos clínicos estão estruturados de forma a facilitar o desempenho das atividades.

Gráfico 1: Estrutura dos processos internos da clínica

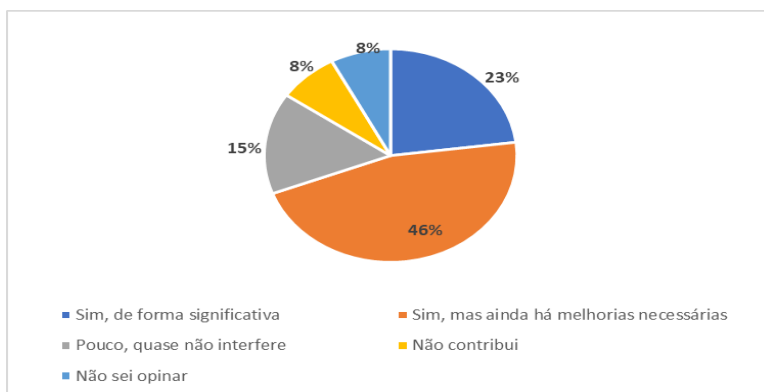


Fonte: autora (2025)

Dos 13 respondentes, apenas 8% consideram os processos totalmente estruturados. A maioria percebe a estrutura como parcial (38%) ou identifica falhas relevantes (46%), enquanto 8% não souberam avaliar. Os resultados indicam fragilidades na organização interna, o que está alinhado ao que Salu (2013) afirma: clínicas dependem de processos bem definidos para garantir eficiência. A percepção majoritária de falhas sugere ausência de padronização e integração adequada, o que pode comprometer a experiência do paciente e a produtividade, conforme reforçam Padilha et al. (2018) e Lemos & Rocha (2011).

A questão 2 buscou avaliar se os colaboradores percebem que a gestão dos processos internos contribui para reduzir falhas operacionais, erros e retrabalhos no atendimento ao paciente.

Gráfico 2: A gestão de processos internos reduz falhas operacionais



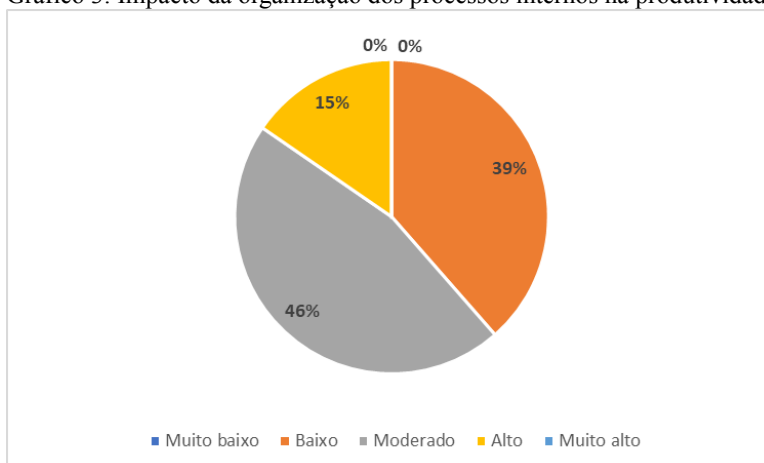
Fonte: autora (2025)

Dos respondentes, 23% acreditam que a gestão reduz falhas de forma significativa, enquanto 46% afirmam que contribui, mas ainda há melhorias necessárias. Já 15% percebem pouca interferência, e 8% acreditam que não contribui; outros 8% não souberam opinar.

Esses resultados reforçam o que Jesus, Souza e Santos (2011) destacam: a gestão interna é determinante para minimizar erros e garantir segurança no atendimento. A percepção de que ainda há melhorias necessárias indica que a clínica precisa fortalecer a padronização e o monitoramento dos processos, conforme defendido por Rosa (2017).

A questão 3 buscou identificar o quanto os colaboradores percebem que a organização dos processos internos influencia a produtividade da clínica.

Gráfico 3: Impacto da organização dos processos internos na produtividade



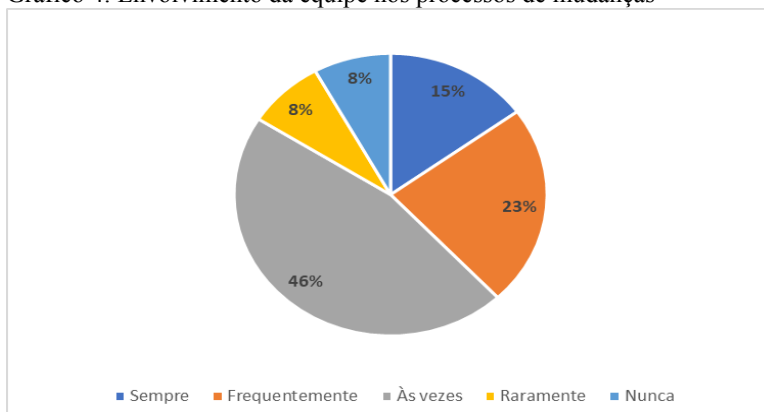
Fonte: autora (2025)

A maioria avalia o impacto como moderado (46%) ou baixo (38%), enquanto 15% percebem impacto alto. Nenhum colaborador avaliou como muito baixo ou muito alto.

Segundo Meininger (2016), processos bem definidos são essenciais para o desempenho organizacional. A predominância de percepções moderadas e baixas sugere que a clínica possui práticas organizacionais, mas ainda insuficientes para gerar impacto significativo na produtividade.

A questão 4 buscou avaliar o nível de participação dos colaboradores durante mudanças nos processos internos, elemento essencial para engajamento e aceitação das transformações.

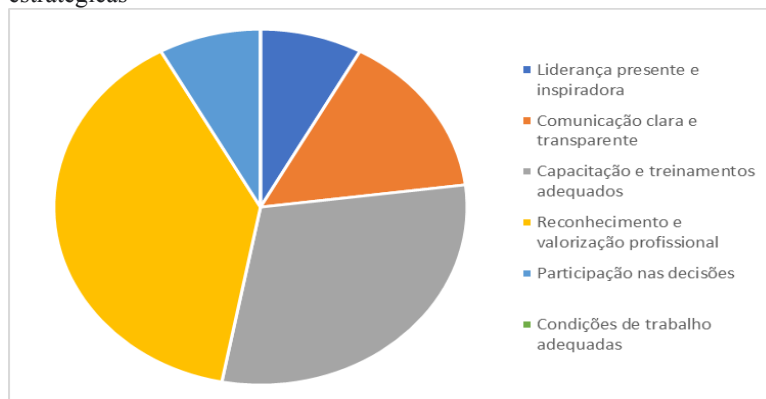
Gráfico 4: Envolvimento da equipe nos processos de mudanças



A maior parte (46%) afirma que só às vezes é envolvida nas mudanças. Apenas 15% sempre participam e 23% frequentemente. Já 8% raramente participam e 8% nunca. A baixa participação contraria o modelo de gestão participativa defendido por Blumke, Cervi e Blumke (2020), que reforçam que o envolvimento da equipe aumenta engajamento e reduz resistências. A falta de participação pode gerar insegurança e dificultar a implementação de mudanças.

A questão 5 buscou identificar quais fatores os colaboradores consideram mais importantes para manter o engajamento diante de mudanças estratégicas.

Gráfico 5: Fatores importantes para manter o engajamento da equipe diante de mudanças estratégicas



Fonte: autora (2025)

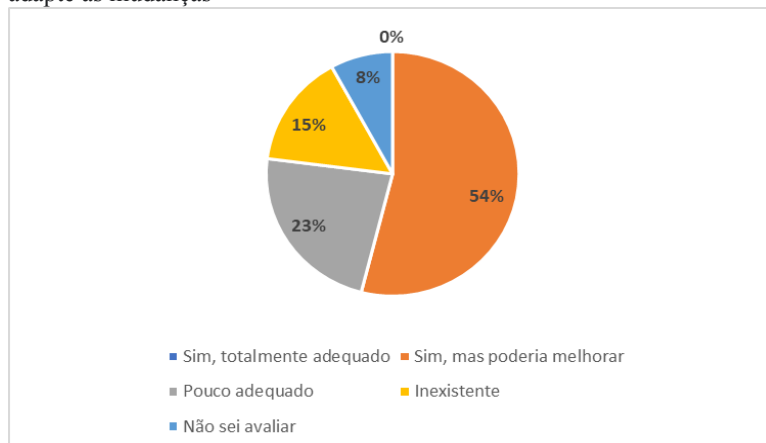
Os resultados demonstram que os fatores mais valorizados pelos colaboradores para manter o engajamento durante mudanças estratégicas estão diretamente relacionados ao reconhecimento e à valorização profissional, apontado por 39% dos respondentes como o elemento mais importante. Em seguida, 30% destacam a capacitação e os treinamentos adequados como fundamentais para que a equipe se sinta preparada e segura diante das transformações organizacionais.

A comunicação clara aparece como prioridade para 15% dos participantes, evidenciando a necessidade de informações transparentes e objetivas para reduzir incertezas. Já a liderança inspiradora e a participação nas decisões foram mencionadas por 8% cada, indicando que, embora relevantes, ainda são percebidas como menos presentes no cotidiano da clínica. Por fim, nenhum colaborador apontou as condições de trabalho como fator determinante, o que pode sugerir que, apesar de importantes, não são vistas como o principal elemento de engajamento no contexto analisado.

Esses resultados dialogam com Salu (2013), que destaca a importância da valorização e capacitação para o desempenho das equipes. A ênfase no reconhecimento reforça a necessidade de práticas de gestão humanizadas e motivacionais, alinhadas ao modelo de liderança transformacional citado por Jesus et al. (2011).

A questão 6 buscou avaliar se a clínica oferece suporte adequado — treinamentos, reuniões e feedbacks, para que a equipe se adapte às mudanças.

Gráfico 6: Suporte da clínica suficiente (treinamentos, reuniões, feedbacks) para que a equipe se adapte às mudanças



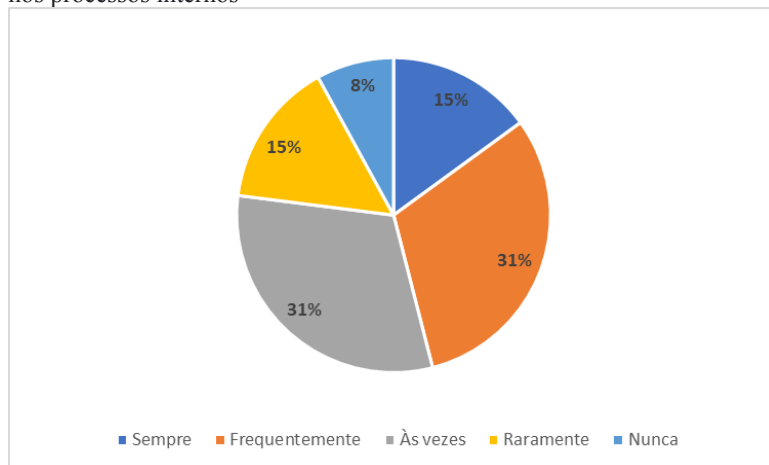
Fonte: autora (2025)

A maioria (54%) considera o suporte apenas parcialmente adequado. Outros 23% avaliam como pouco adequado, 15% como inexistente e 8% não souberam avaliar.

A falta de suporte adequado contraria Padilha et al. (2018), que defendem que capacitação e comunicação são pilares da gestão clínica. A percepção de insuficiência indica necessidade de investimentos em treinamento contínuo e feedback estruturado.

A questão 7 buscou identificar se a liderança comunica de forma clara os objetivos e benefícios das mudanças internas.

Gráfico 7: Liderança da clínica transmite com clareza os objetivos e benefícios das mudanças nos processos internos



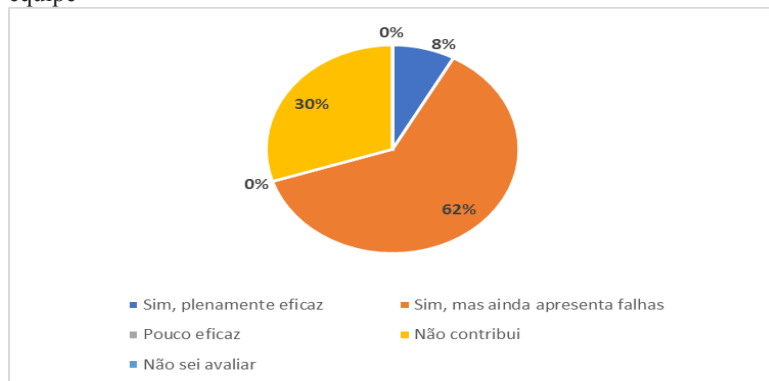
Fonte: autora (2025)

Somente 46% percebem clareza frequente ou constante. Outros 46% afirmam que isso ocorre apenas às vezes, e 8% nunca percebem clareza.

A comunicação insuficiente reforça os achados de Blumke et al. (2020), que destacam que falhas comunicacionais geram resistência e insegurança. A liderança precisa aprimorar a clareza e a constância das mensagens.

A questão 8 buscou avaliar se a comunicação interna contribui para reduzir resistências e facilitar a adaptação da equipe às mudanças.

Gráfico 8: Comunicação interna contribui para reduzir resistências e facilitar a adaptação da equipe



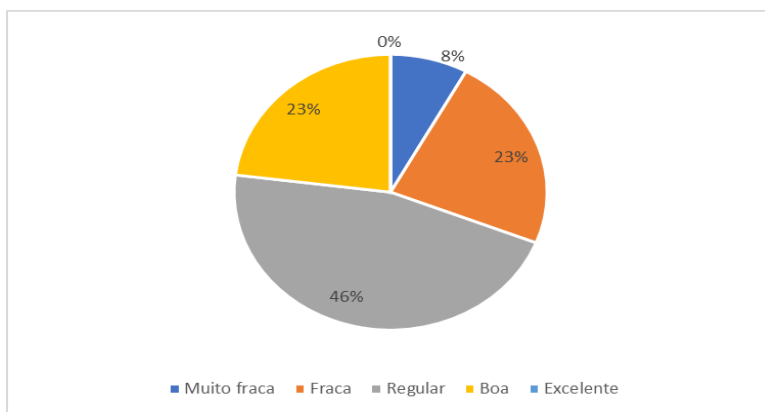
Fonte: autora (2025)

A maioria (62%) reconhece que a comunicação ajuda, mas ainda apresenta falhas. Outros 30% afirmam que ela não contribui.

A comunicação é apontada por Salu (2013) como elemento central da gestão interna. Os resultados mostram que a clínica precisa fortalecer seus canais e práticas comunicacionais para reduzir ruídos e resistências.

A questão 9 buscou avaliar como os colaboradores percebem a atuação da liderança na motivação e engajamento da equipe durante mudanças organizacionais.

Gráfico 9: Como você avalia a atuação da liderança na motivação e engajamento da equipe durante mudanças organizacionais



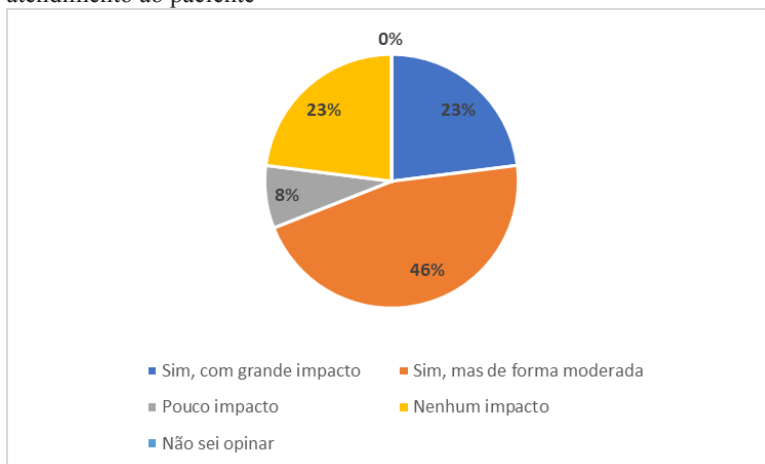
Fonte: autora (2025)

A maioria avalia a liderança como regular (46%) ou fraca (23%). Apenas 23% consideram boa, e nenhum colaborador avaliou como excelente.

A liderança é um dos pilares da gestão interna, conforme Jesus et al. (2011). A predominância de avaliações medianas ou negativas indica necessidade de desenvolvimento de competências de liderança transformacional e comunicação assertiva.

A questão 10 buscou identificar se os colaboradores percebem que a melhoria da gestão interna impacta diretamente a qualidade do atendimento ao paciente.

Gráfico 10: Melhoria da gestão de processos internos tem reflexo direto na qualidade do atendimento ao paciente



Fonte: autora (2025)

A maioria (69%) reconhece impacto moderado ou grande. Porém, 23% acreditam que não há impacto e 8% percebem pouco impacto.

A literatura (Salu, 2013; Padilha et al., 2018) afirma que a gestão interna influencia diretamente a qualidade do atendimento. A percepção positiva da maioria confirma essa relação, embora a parcela que não percebe impacto indique falta de compreensão sobre a importância dos processos internos.

De modo geral, os resultados da pesquisa revelam que a gestão interna da clínica apresenta avanços importantes, mas ainda enfrenta fragilidades significativas que comprometem a eficiência operacional e a qualidade do atendimento. Entre os pontos positivos, destaca-se a percepção de que a gestão de processos contribui para reduzir falhas operacionais, embora ainda de forma moderada, além do reconhecimento da importância do engajamento da equipe por meio de valorização profissional e capacitação contínua. Também se observa que parte dos colaboradores percebe clareza razoável na comunicação da liderança e reconhece impacto positivo da melhoria dos processos na qualidade do atendimento.

No entanto, os pontos negativos se sobressaem, especialmente no que diz respeito à estrutura dos processos internos, considerada falha por grande parte dos respondentes, à baixa participação dos colaboradores nas mudanças organizacionais e às limitações no suporte oferecido pela clínica para adaptação às transformações. A comunicação interna, embora reconhecida como relevante, ainda apresenta falhas que geram ruídos e dificultam o alinhamento entre setores.

Diante desse cenário, as principais melhorias sugeridas incluem a padronização dos processos, o fortalecimento da comunicação interna, a ampliação de treinamentos e capacitações, a adoção de práticas de liderança mais participativas e inspiradoras e a implementação de estratégias de digitalização que otimizem o fluxo de trabalho. Assim, a clínica possui potencial

para aprimorar sua gestão interna, desde que invista em práticas estruturadas, integradas e orientadas ao desenvolvimento da equipe e à melhoria contínua dos processos.

5 CONCLUSÃO

A análise realizada através do estudo de caso permitiu compreender de maneira ampla como a gestão dos processos internos influencia o funcionamento de uma clínica médica, especialmente no que diz respeito ao engajamento da equipe durante períodos de mudança.

Os resultados mostraram que, embora exista uma percepção de que a gestão interna contribui para reduzir falhas e melhorar o atendimento, ainda há fragilidades importantes que precisam ser enfrentadas para que a adaptação às mudanças não comprometa a qualidade do serviço prestado ao paciente.

A partir das respostas dos colaboradores, ficou evidente que a estrutura dos processos internos ainda apresenta falhas relevantes, o que gera insegurança, retrabalho e dificuldades no desempenho das atividades diárias. Além disso, muitos profissionais relataram que nem sempre são envolvidos nas decisões ou informados com clareza sobre os objetivos das mudanças, o que reduz o engajamento e aumenta a resistência natural que surge diante de qualquer transformação organizacional.

Diante desse cenário, a resposta à questão central deste estudo, como garantir o engajamento da equipe para que a adaptação às mudanças não afete a qualidade do atendimento passa necessariamente pela combinação de três elementos fundamentais: processos internos bem estruturados, liderança presente e comunicação clara. Quando os colaboradores compreendem o motivo das mudanças, quando se sentem valorizados e quando percebem que suas opiniões são consideradas, o engajamento surge de forma mais espontânea. Da mesma forma, quando os processos são padronizados, quando há clareza nas rotinas e quando a clínica oferece suporte adequado por meio de treinamentos e orientações, a equipe se sente mais segura para enfrentar as transformações sem que isso prejudique o atendimento ao paciente.

Os objetivos do estudo foram alcançados ao demonstrar que a gestão de processos internos é essencial para otimizar o fluxo de trabalho e melhorar a eficiência organizacional. A pesquisa também evidenciou que o engajamento da equipe está diretamente relacionado à forma como a gestão conduz as mudanças, reforçando a importância de práticas participativas e de uma liderança que inspire confiança. Além disso, ficou claro que técnicas de comunicação eficazes são indispensáveis para reduzir ruídos, alinhar expectativas e fortalecer o sentimento de pertencimento entre os colaboradores. Assim, a gestão interna se mostra não apenas como um conjunto de procedimentos administrativos, mas como um elemento estratégico capaz de influenciar diretamente a qualidade do atendimento e a satisfação da equipe.

Como sugestão para um futuro estudo, seria que a clínica realizasse um mapeamento mais detalhado dos seus processos internos, identificando gargalos, retrabalhos e pontos de melhoria com o apoio de metodologias específicas de gestão de processos, pois, esses aprofundamentos podem oferecer caminhos ainda mais sólidos para fortalecer a gestão interna e promover um ambiente de trabalho mais eficiente, colaborativo e alinhado às necessidades dos pacientes.

6 REFERÊNCIAS

BLUMKE, Sergio Valter; CERVI, Cleber; BLUMKE, Adriana Cervi. Diminuindo barreiras organizacionais e a comunicação interna como estratégia de gestão hospitalar. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, v. 9, n. 2, 2020. p. 173-192.

CARNEIRO, Laila Leite; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Bem-estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas. **Arq. bras. psicol.**, v.72, n. 2, mai-ago, 2020.

JESUS, Cristina Santos de; SOUZA, Raimundo; SANTOS, Sandrelesse. O Papel Do Administrador Na Política Da Humanização Hospitalar. **Revista Eletrônica da Faculdade Adventista da Bahia**, Cachoeira, v. 2, n. 1, p. 80-89, 2011.

LEMONS, Vanda Márcia Ferri; ROCHA, Marcius Hollanda Pereira da. A gestão das organizações hospitalares e suas complexidades. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 12 a 13 de agosto de 2011.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MEININGER, Ana Luísa. Planejamento estratégico da clínica Dr. Kampf. **Monografia**. Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul, 2016.

PADILHA, Roberto de Queiroz; GOMES, Romeu; LIMA, Valéria Vernaschi; SOEIRO, Everton; OLIVEIRA, José Maurício; SCHIESARI, Laura Maria Cesar; SILVA, Fernandes da;

OLIVEIRA, Marilda Siriani de Oliveira. Princípios para a gestão da clínica: conectando gestão, atenção à saúde e educação na saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 12, 2018.

ROSA, Marisa Rodrigues da. **Padronização da gestão do processo de auditoria interna em um hospitalar privado na cidade de Santa Maria**. 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6291>. Acesso em 29 abr 2025.

SALU, Enio Jorge. **Administração Hospitalar no Brasil**. Barueri: Manole, 2013.

SOUSA, Angelica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, 2021. 64-83.

□ Anexo 1 – Questionário de Pesquisa

Gestão de processos internos em clínicas médicas: engajamento da equipe para garantia da qualidade no atendimento

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica do curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA). O estudo tem como tema a gestão de processos internos em uma Empresa X, buscando entender como esses processos influenciam a produtividade, a liderança e a qualidade do atendimento ao paciente. Sua participação é voluntária e muito importante, pois suas respostas ajudarão a identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na clínica. O questionário é anônimo e os dados serão usados apenas para fins acadêmicos. Não há respostas certas ou erradas, o que vale é a sua experiência e opinião.

Agradeço pela contribuição!

Atenciosamente,

Mariana Pimentel de Brito

Acadêmica de Administração – UniEVANGÉLICA

1) Você considera que os processos internos atuais da clínica são bem estruturados e facilitam o desempenho das suas atividades?

- ☐ Sim, totalmente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não, há falhas relevantes
- ☐ Não sei avaliar

2) Na sua percepção, a gestão de processos internos contribui para reduzir falhas operacionais no atendimento ao paciente?

- ☐ Sim, de forma significativa
- ☐ Sim, mas ainda há melhorias necessárias
- ☐ Pouco, quase não interfere
- ☐ Não contribui
- ☐ Não sei opinar

3) Em uma escala de 1 a 5, como você avalia o impacto da organização dos processos internos na produtividade da clínica?

- ☐ Muito baixo
- ☐ Baixo
- ☐ Moderado
- ☐ Alto
- ☐ Muito alto

4) Você sente que é envolvido(a) e ouvido(a) durante mudanças nos processos de trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

5) Que fatores você considera mais importantes para manter o engajamento da equipe diante de mudanças estratégicas?

- ☐ Liderança presente e inspiradora

- ☐ Comunicação clara e transparente
- ☐ Capacitação e treinamentos adequados
- ☐ Reconhecimento e valorização profissional
- ☐ Participação nas decisões
- ☐ Condições de trabalho adequadas

6) Em sua opinião, a clínica oferece suporte suficiente (treinamentos, reuniões, feedbacks) para que a equipe se adapte às mudanças sem comprometer a qualidade do atendimento?

- ☐ Sim, totalmente adequado
- ☐ Sim, mas poderia melhorar
- ☐ Pouco adequado
- ☐ Inexistente
- ☐ Não sei avaliar

7) A liderança da clínica transmite com clareza os objetivos e benefícios das mudanças nos processos internos?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

8) Na sua percepção, a comunicação interna contribui para reduzir resistências e facilitar a adaptação da equipe?

- ☐ Sim, plenamente eficaz
- ☐ Sim, mas ainda apresenta falhas
- ☐ Pouco eficaz
- ☐ Não contribui
- ☐ Não sei avaliar

9) Em uma escala de 1 a 5, como você avaliaria a atuação da liderança na motivação e engajamento da equipe durante mudanças organizacionais?

- ☐ Muito fraca
- ☐ Fraca
- ☐ Regular
- ☐ Boa
- ☐ Excelente

10) Você acredita que a melhoria da gestão de processos internos tem reflexo direto na qualidade do atendimento ao paciente?

- ☐ Sim, com grande impacto
- ☐ Sim, mas de forma moderada
- ☐ Pouco impacto
- ☐ Nenhum impacto
- ☐ Não sei opinar