

Fascículo 9

Medição e acompanhamento de resultados

José Manuel Meireles de Sousa
<http://lattes.cnpq.br/1439631078744012>

 Introdução do caso

© Copyright 2026. Centro Universitário São Camilo.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde - Criando Valor e Fortalecendo Relacionamentos em Mercados Competitivos.
Capítulo 9: Medição e acompanhamento de resultados.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO

Reitor e Diretor Administrativo

Anísio Baldessin

Diretora Acadêmica

Celina Camargo Bartalotti

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenadora editorial

Bruna San Gregório

Analista editorial

Cintia Machado dos Santos

Assistente editorial

Bruna Diseró

Organizadores

Sérgio Luis Ignácio de Oliveira

Gilberto Back

Autor

José Manuel Meireles de Sousa

S715

Souza, José Manuel Baptista Meireles de

Medição e acompanhamento de resultados / José Manuel Baptista Meireles de Souza. -- São Paulo: Setor de Publicações - Centro Universitário São Camilo, 2026. (Coleção Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde – Criando Valor e Fortalecendo Relacionamentos em Mercado Competitivos)

14 p.

ISBN 978-65-84146-11-2

1. Marketing estratégico em saúde 2. Gestão de clínicas 3. Inovação no marketing em saúde I. Título

CDD: 658.8

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Ana Lucia Pitta
CRB 8/9316



Essência do fascículo

Neste fascículo, acompanhamos a jornada da Dra. Helena na transição de uma gestão baseada na intuição para uma prática orientada por dados, por meio da implementação de indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators* [KPIs]). Com o apoio do Prof. José Meireles, ela aprende a medir e interpretar resultados financeiros, operacionais e de qualidade no atendimento, tornando sua clínica mais eficiente, sustentável e centrada no paciente. O fascículo destaca como os KPIs podem transformar a tomada de decisão, desde que usados com critério, alinhamento estratégico e evitando erros comuns.

Relembre o caso da Dra. Helena

Após meses de esforço, Dra. Helena sentia que estava finalmente colhendo os frutos de sua dedicação. Mas algo a incomodava: ela não sabia dizer, com certeza, o que estava funcionando e o que não estava.

As redes sociais estavam ativas, os pacientes estavam chegando, mas... por onde exatamente? Qual campanha gerava mais retorno? O que trazia novos pacientes e o que apenas gerava curtidas vazias?

Ela percebeu que seguia por intuição. E mesmo com um orçamento planejado, ainda tomava decisões com base em suposições. Foi quando ouviu, em um *podcast* sobre gestão em saúde, uma frase que a despertou: “Sem dados, você é apenas alguém com uma opinião”.

O episódio era comandado por um professor especialista em indicadores de desempenho e análise estratégica em clínicas, alguém que defendia a ideia de que os números não tiram a sensibilidade da gestão – apenas revelam com clareza o que os olhos não enxergam.

Dra. Helena entrou em contato com o Prof. José Manuel Meireles de Sousa, em uma palestra sobre importância dos *Key Performance Indicators* (KPIs) na gestão empresarial e, em poucos dias, estavam reunidos com gráficos, planilhas e *dashboards*.

O professor começou com uma pergunta que virou provocação: “Você conhece a diferença entre percepção de sucesso e evidência de sucesso?”.

A partir disso, ela aprendeu a definir e monitorar indicadores-chave de desempenho (KPIs): agendamentos por canal, taxa de retorno, cancelamentos, custo por aquisição de paciente e retorno sobre investimento (*Return on Investment* [ROI]).

Descobriu que algumas ações que pareciam pequenas eram extremamente eficazes – e outras, que exigiam mais esforço, traziam pouco resultado.

Pela primeira vez, sentia que podia ajustar suas decisões com segurança e objetividade, sem abrir mão do cuidado e da sensibilidade que sempre guiaram sua clínica.

E agora vamos acompanhar sua trajetória...

Introdução do conteúdo

Diante de um mundo em ebulição constante, Dra. Helena há algum tempo vem se perguntando se é possível dar continuidade ao seu grande sonho: oferecer um atendimento humano, acolhedor, com tempo para escutar o paciente e promover bem-estar fi-



sico e emocional. Mas, em meio a essa inquietude, outras perguntas também ecoam em sua mente: como conciliar esse sonho com a realidade concreta de um negócio? Será que sua estrutura empresarial tem fôlego para manter um atendimento tão dedicado? E sua capacidade financeira, poderá sustentar as entregas cuidadosas e profundas que sua clínica promete a cada paciente que cruza a porta?

Eram muitas as perguntas, até então sem respostas conclusivas, que preocupavam Dra. Helena. O encontro com o Prof. José Meireles, proporcionaria à Dra. Helena tomar conhecimento das vantagens de inserir indicadores de desempenho na gestão de seu negócio, pois dessa forma poderia entender melhor se sua clínica estava funcionando de acordo com o padrão que havia definido, identificar operações realizadas com baixa eficiência e procurar soluções para aumentar simultaneamente o desempenho de seus colaboradores e o bem-estar físico e emocional de seus pacientes.

O Prof. José Meireles passou então a definir o conceito de indicadores-chave de desempenho (ou KPIs), afirmando serem ferramentas essenciais – alinhadas à estratégia empresarial – para monitorar e avaliar o desempenho da organização, direcionando o foco dos gestores para o que é mais importante, visando alcançar a sustentabilidade e os objetivos de longo prazo.

O professor continuou afirmando que a utilização de KPIs em serviços de saúde, como no caso da Clínica *Essência*, permitirá monitorar, avaliar e adaptar processos, tornando-os mais seguros e eficazes, proporcionando maior satisfação aos pacientes e otimizando a rentabilidade da clínica.

A Dra. Helena entendeu a importância dos KPIs, mas questionou: como utilizá-los na gestão diária de sua clínica?

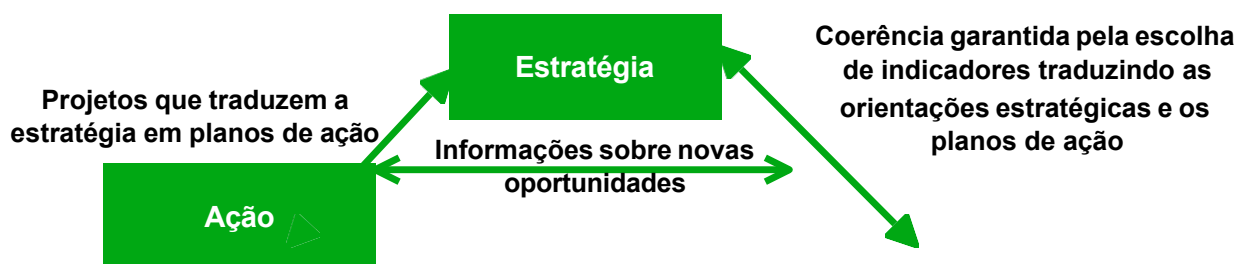
O professor apressou-se a dizer que os indicadores-chave de desempenho foram desenvolvidos para melhorar a responsabilização e a transparência e servir como um guia para informar a tomada de decisões; e, agora, passaria a explicar como produzir, quantificar e operacionalizar KPIs.

Do intuitivo ao mensurável: o poder dos KPIs

“Sem medição do desempenho, não há como gerenciar o dia a dia das atividades empresariais, nem controlar globalmente os resultados da empresa”, destacou o professor.

O objetivo de qualquer sistema de medição deverá ser o de motivar todos os executivos e funcionários a implementar, com sucesso, a estratégia de cada unidade de negócios (Pediatria, Ginecologia, Cardiologia, Ortopedia etc.) que deve estar alinhada à estratégia da empresa (Clínica *Essência*) e, por isso, os projetos que traduzem a estratégia em planos de ação, conforme a Figura 1 (Dornier *et al.*, 2011, p. 629), precisam ser monitorados, de forma a assegurar sua eficiência.

Figura 1 – Relação entre indicadores de desempenho e estratégia empresarial.



Fonte: Dornier *et al.* (2011, p. 630).

Um indicador de desempenho não é uma simples métrica, isto é, quantos pacientes são atendidos por dia na clínica ou em cada especialidade, ou qual é o montante faturado no mês anterior. **Indicador de desempenho** é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa a entrega de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações. Exemplos: lucratividade, rentabilidade, inadimplência, absenteísmo, produtividade, entre outros (FNQ, [s. d.]).

A medição de desempenho feita por KPIs quantifica características (requisitos, atributos, especificações ou condições do entorno) com referência a um serviço ou processo, sendo também utilizada para controlar os resultados das operações ao longo do tempo e, como tal, não deve ser realizada de forma circunstancial, pontual ou isolada, pois pode levar a decisões equivocadas.

“Os indicadores de desempenho ou KPIs”, explicou o Prof. José Meireles, “são ferramentas-chave do sistema de controle estratégico e operacional, e têm por objetivo orientar ações e decisões coerentes com a estratégia da clínica, levando em conta os seguintes **atributos de desempenho**, os quais, em maior ou menor extensão, afetarão a satisfação dos pacientes e a competitividade do negócio” (Slack *et al.*, 2013), que podem ser:

- **Custo e acessibilidade** – capacidade de realizar procedimentos ao menor custo possível, possibilitando preços competitivos e acessibilidade financeira para pacientes. Além disso, a disponibilidade de convênios médicos também pode ser um fator determinante para atrair pacientes e garantir competitividade.
- **Confiabilidade** – capacidade de cumprir o prometido, como horários de consultas, tempo de espera e disponibilidade de profissionais. Atrasos frequentes ou cancelamentos afetam negativamente a confiança dos pacientes.
- **Qualidade, segurança e eficiência** – capacidade de realizar procedimentos de acordo com os Protocolos Clínicos e Diretrizes Terapêuticas (PCDT), da Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde (Conitec). Erros médicos, atrasos ou falhas na coordenação de exames e consultas afetam significativamente a experiência dos pacientes. A empatia, a escuta ativa e a atenção aos detalhes, desde o cuidado clínico até a abordagem humanizada da equipe, impactam diretamente a percepção do paciente.
- **Flexibilidade** – capacidade de adaptar procedimentos clínicos para o enfrentamento de circunstâncias inesperadas, adaptação a novas demandas, como a incorporação de tecnologias (telemedicina e aplicativos de agendamento) ou in-

trodução de novos serviços aumentam a satisfação e mantêm a clínica relevante no mercado.

- **Velocidade** – capacidade em minimizar o tempo de espera entre as solicitações dos pacientes e a execução de procedimentos a serem realizados. A rapidez no atendimento, seja na efetuação de exames, diagnósticos, agendamento de consultas e especialmente em situações emergenciais é valorizada pelos pacientes.

Além desses atributos, a infraestrutura e a comunicação são aspectos fundamentais que devem ser levados em consideração na avaliação do desempenho de uma clínica e que poderão afetar negativamente os KPIs:

- **Infraestrutura e conforto** – a qualidade das instalações, desde a sala de espera até os equipamentos médicos, impacta a experiência geral, pois um ambiente limpo, confortável e moderno, além de ser um diferencial para retenção de pacientes, reforça a percepção de cuidado e profissionalismo.

Nesse contexto, a **metodologia 5S** se revela especialmente benéfica para a área da saúde, por contribuir significativamente para a organização, segurança e eficiência do ambiente de trabalho. Ao aplicar seus cinco pilares – Classificar, Organizar, Limpar, Padronizar e Sustentar – as unidades de saúde conseguem criar um espaço mais funcional e acolhedor, o que se traduz em melhor atendimento ao paciente, maior produtividade da equipe e até redução de custos operacionais.

- **Comunicação e transparência** – fornecer informações claras e precisas sobre procedimentos, diagnósticos e custos. A comunicação eficaz reduz dúvidas e melhora a relação de confiança dos pacientes com a clínica.

“Para que a clínica atenda às necessidades dos pacientes com eficiência, é essencial que esses atributos operacionais estejam harmoniosamente equilibrados. Quando bem ajustados, eles não apenas elevam os níveis de satisfação, mas também fortalecem o posicionamento competitivo da instituição no mercado de saúde. Justamente por estarem interligados, torna-se fundamental o uso de métricas que revelem como cada objetivo está evoluindo ao longo do tempo. É nesse contexto que os indicadores de desempenho se tornam aliados estratégicos, guiando os gestores em decisões mais assertivas e alinhadas à sustentabilidade do negócio”, completou o Prof. José Meireles.

Exemplos de *trade-off* entre qualidade no procedimento e velocidade no atendimento.

Consultas médicas detalhadas x tempo de espera reduzido

Um médico pode dedicar mais tempo a cada paciente para garantir um diagnóstico preciso e um atendimento humanizado. No entanto, isso pode aumentar o tempo de espera para os próximos pacientes. Por outro lado, consultas mais rápidas podem reduzir filas e atender mais pessoas, mas podem comprometer a profundidade da avaliação médica.



Exames laboratoriais completos x resultados rápidos

Uma clínica pode optar por exames mais detalhados, que exigem mais tempo para análise, garantindo maior precisão nos resultados. Alternativamente, pode priorizar exames rápidos, entregando resultados em poucas horas, mas com menor nível de detalhamento.

Procedimentos cirúrgicos minuciosos vs. maior rotatividade de pacientes

Um cirurgião pode realizar procedimentos com extrema cautela, garantindo menor risco de complicações, mas aumentando o tempo de cirurgia. Se optar por procedimentos mais ágeis, pode atender mais pacientes, mas pode haver um risco maior de erros ou necessidade de revisões.

Atendimento personalizado x padronização para eficiência

Uma clínica pode oferecer atendimento altamente personalizado, adaptando cada consulta às necessidades do paciente, o que pode demandar mais tempo. Em contrapartida, pode adotar protocolos padronizados para agilizar o atendimento, mas com menor flexibilidade para casos específicos.

Essa interrelação de atributos faz com que indicadores de desempenho sejam geralmente relatados em conjunto, para que coletivamente possam ser usados para mostrar como um sistema, ou um componente do sistema, está mudando ou progredindo (*Australian Government, 2021*).

A Dra. Helena questionou o professor: “Mas como eu posso saber se as decisões que tomei no passado e que deram bons resultados continuarão a ser efetivas no futuro? O mundo está em constante mudança, não é verdade?”

O professor respondeu: “Por isso dividimos os indicadores de desempenho em duas categorias” (*Dornier et al., 2011, p. 629*):

- **Indicadores de resultados** genéricos para qualquer negócio, por exemplo: retorno do capital investido, índice de acidentes de trabalho, taxa média de rotatividade de pessoal etc.
- **Indicadores de desempenho** (indicam tendência) e que dependem do negócio que está sendo analisado, por exemplo, no caso da clínica da Dra. Helena: taxa de rotatividade de leitos, número médio de pacientes atendidos durante o horário de funcionamento etc.

No setor de clínicas de saúde, os indicadores de desempenho relacionam-se com três aspectos fundamentais: (1) saúde financeira da clínica, (2) eficiência de processos e (3) qualidade de atendimento e bem-estar do paciente.

KPIs – Financeiros

No setor de saúde, os KPIs financeiros fornecem informações sobre vários aspectos relacionados à saúde financeira da clínica, incluindo geração de receita, gerenciamento de custos, encargos salariais, giro de contas a receber e muito mais. A seguir, são apresentados exemplos de KPIs financeiros que devem ser considerados pelas organizações de saúde.



Margem de lucro líquido: mede o percentual de lucro sobre a receita total; lucro líquido, também chamado de resultado final, é a receita que sobra após a contabilização de todas as despesas, incluindo impostos e juros. Este KPI permite às organizações compararem a lucratividade geral ao longo do tempo.

$$\text{Margem de lucro líquido} = (\text{Lucro líquido} / \text{Receita total}) \times 100$$

Custo médio por alta: reflete os custos totais de internação dividido pelo número de altas. Este custo inclui todos os gastos diretos e indiretos, como honorários de médicos e enfermeiros, materiais médicos, medicamentos, exames e outros serviços utilizados durante a internação. Este KPI, ajuda as organizações de saúde a entenderem a eficiência geral e a relação custo-benefício dos cuidados hospitalares, informando a alocação de recursos e identificando áreas para racionalização de custos durante a internação de pacientes.

$$\text{Custo médio por alta} = \text{Custos totais de internação} / \text{Número de altas}$$

Custo médio por tratamento: cobre todas as despesas associadas a um tratamento ou procedimento específico, incluindo custos diretos, como suprimentos e mão de obra, e custos indiretos, como despesas gerais e administrativas. Os provedores podem usar esse KPI para confirmar a eficiência e a lucratividade de serviços individuais, comparando o custo médio por tratamento com taxas de reembolso.

$$\text{Custo médio por tratamento} = \text{Custo total do fornecimento do tratamento} / \text{Número de tratamentos fornecidos}$$

Taxa de reembolso: este KPI compara o valor faturado pela empresa com o valor efetivamente recebido dos pagadores, que podem ser pacientes, planos de saúde ou seguros de saúde. Uma baixa taxa de reembolso pode indicar um processo de cobrança ineficaz, altos custos de serviços, perda de receita ou desalinhamento com as taxas padrões do setor. Uma alta taxa de reembolso, geralmente, significa melhor captura de receita e práticas de gastos mais competitivas.

$$\text{Taxa de reembolso} = (\text{Reembolso total} / \text{Total de cobranças faturadas}) \times 100$$

Custo salarial do funcionário permanente: total dos salários e vencimentos dos funcionários em tempo integral, calculados como uma porcentagem da receita, permitindo que os tomadores de decisão revisem seus modelos de pessoal e melhorem a alocação de mão de obra. Monitorando este KPI ao longo do tempo e comparando-o com os *benchmarks* do setor, a clínica pode orçar seus custos de mão de obra, mantendo os salários competitivos e sustentáveis.



Custo salarial do funcionário permanente = (Total de salários do funcionário permanente / Receita total) x 100

KPIs – Operacionais

“Dra. Helena”, comentou o Prof. José Meireles, “como o nome indica, os KPIs operacionais medem a eficiência das operações diárias de uma empresa”. Na área da saúde, esses KPIs orientam provedores na alocação de recursos e na melhoria dos fluxos de trabalho por meio de decisões e estratégias baseadas em dados para garantir atendimento de alta qualidade ao paciente. Ao monitorar dados, como ocupação de leitos ou uso de equipamentos, as empresas de saúde podem acompanhar sua eficiência e produtividade. A seguir, estão elencados exemplos de KPIs operacionais que devem ser considerados pelas organizações de saúde.

Utilização de equipamentos médicos: mede a quantidade de tempo que um equipamento específico, como uma máquina de ressonância magnética ou tomografia computadorizada, está em uso durante o horário de funcionamento, permitindo assim que as organizações de saúde avaliem a eficiência de seu uso de equipamentos, identificando oportunidades para otimizar a capacidade e tomar decisões e realizar compras, manutenção e programação de equipamentos.

Utilização de equipamentos médicos = (Total de horas de uso do equipamento / Total de horas de operação disponíveis) x 100

Taxa de rotatividade de leitos: monitora quantos pacientes são internados em leitos hospitalares durante um período específico. É importante usar essa taxa junto com outros indicadores, como taxas de readmissão e satisfação do paciente, para obter uma visão mais completa do atendimento. Focar apenas o aumento da rotatividade de leitos pode resultar em cuidados menos personalizados e piores resultados para os pacientes, especialmente porque os óbitos também são considerados no cálculo de leitos recém-disponíveis. Por outro lado, uma baixa rotatividade de leitos pode indicar cuidados lentos e internações desnecessariamente longas.

Taxa de rotatividade de leitos = Número total de altas ou óbitos de pacientes / Número total de leitos

Porcentagem de ocupação de leitos: mede a proporção de leitos hospitalares disponíveis ocupados por pacientes em determinado período. As organizações de saúde usam este KPI para determinar a demanda por serviços de internação, ajudando a otimizar a capacidade de leitos durante períodos de alta demanda. Acompanhar este KPI ao longo do tempo permite que os tomadores de decisão avaliem o impacto das estratégias de gerenciamento de leitos na subutilização e alocação. Por exemplo, se a maternidade operar com 100% de ocupação de forma consistente, ou perto dela, mas uma ala próxima está quase vazia, aumentar o número de leitos disponíveis na maternidade pode melhorar os resultados e reduzir os tempos de espera dos pacientes.



Porcentagem de ocupação de leitos = (Número total de leitos ocupados / Número total de leitos) x 100

Relação pessoal-paciente: avalia quantos profissionais de saúde estão disponíveis, como enfermeiros e médicos, em relação ao número de pacientes atuais. Os tomadores de decisão usam este KPI para determinar os níveis de pessoal necessários e garantir que os pacientes recebam cuidados seguros, oportunos e de alta qualidade. A proporção ideal de funcionários por paciente varia entre as organizações de saúde, dependendo do tipo de atendimento prestado e da urgência dos serviços. Por exemplo, um consultório médico privado pode exigir uma proporção menor de funcionários por paciente em comparação com uma unidade de terapia intensiva, onde os pacientes precisam de atenção mais frequente e imediata.

Relação pessoal-paciente = Número total de profissionais de saúde / Número total de pacientes

Número médio de pacientes atendidos durante o horário de funcionamento: monitora quantos pacientes uma unidade de saúde atende, em média, durante o horário comercial normal, ajudando as organizações a estudarem seus processos de fluxo de pacientes e a otimizarem os níveis de pessoal, agendamento e alocação de recursos. A média pode ser calculada por hora, dia, mês ou qualquer outra unidade de tempo escolhida. Ao monitorar essa métrica ao longo do tempo, os prestadores de cuidados de saúde podem identificar os períodos de pico de demanda para garantir uma cobertura adequada de pessoal, minimizar os tempos de espera e melhorar a experiência do paciente, sem gastar excessivamente com mão de obra.

Número médio de pacientes atendidos = Número total de pacientes atendidos / Número de dias de operação (ou outra unidade de tempo)

KPIs – Qualidade de atendimento e bem-estar do paciente

Continuando, o Prof. José Meireles explicou que os KPIs referentes à qualidade de atendimento e ao bem-estar do paciente ajudam as organizações de saúde a medirem a eficácia com que estão fornecendo cuidados seguros e centrados no paciente, ao mesmo tempo que identificam áreas onde podem melhorar a experiência do paciente. Métricas como desfechos clínicos, satisfação do paciente e outros indicadores ajudam os provedores a garantirem que estão atendendo às necessidades e expectativas de seus pacientes sem desperdício de recursos. A seguir, estão alguns importantes KPIs clínicos e centrados no paciente.

Índice de satisfação do paciente (Net Promoter Score [NPS]): mede a satisfação e a recomendação da clínica pelos pacientes. Este índice é calculado por meio de pesquisas ou questionários que avaliam a experiência dos pacientes em relação aos serviços de saúde prestados. Ao utilizar o NPS, as organizações de saúde podem obter uma visão



clara da perspectiva dos pacientes, identificando áreas de melhoria e garantindo que os cuidados prestados atendam às expectativas e necessidades dos pacientes.

Um questionário NPS é uma ferramenta que permite medir a satisfação e lealdade dos clientes, com base em uma pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa/produto/serviço para um amigo ou colega?”. Na sequência, classifica-se os pacientes em três grupos consoante o número respondido, aplica-se a fórmula e obtém-se o resultado:

- **Promotores (9-10):** clientes altamente satisfeitos e leais.
- **Neutros (7-8):** clientes satisfeitos, mas não entusiasmados.
- **Detratores (0-6):** clientes insatisfeitos que podem prejudicar a reputação da marca.

Índice de satisfação do paciente (NPS): $NPS (\%) = (\%) \text{ promotores} - (\%) \text{ detratores}$

Taxa de resolatividade: percentual de pacientes que tiveram suas condições resolvidas sem necessidade de retorno excessivo, medindo a porcentagem de pacientes que retornam ao hospital dentro de um período de tempo específico (geralmente 30 dias) após a alta. Uma taxa alta pode indicar problemas com a qualidade do atendimento, planejamento de alta ou acompanhamento pós-alta. Os provedores geralmente rastreiam essas taxas por meio de análises automatizadas de registros médicos, e podem melhorá-los priorizando a coordenação de cuidados, educação do paciente e serviços de cuidados de transição.

Taxa de readmissão = $(\text{Número de pacientes readmitidos na unidade de tempo escolhida} / \text{Número total de pacientes que receberam alta}) \times 100$

Tempo médio de espera do paciente: mede o tempo decorrido entre o check-in do paciente e o início da consulta ou do procedimento. Longos tempos de espera podem afetar negativamente a satisfação do paciente e podem indicar agendamento e equipe ineficientes ou gargalos nos processos de fluxo de pacientes, como procedimentos de check-in excessivamente complexos ou sala com lenta rotatividade. Ao avaliar este KPI antes e depois de implementar as mudanças, as empresas de saúde podem identificar melhor onde e por que essas lentidões ocorrem para reduzir os tempos de espera e melhorar a experiência do paciente.

Tempo médio de espera do paciente = $\text{Tempo total de espera para todos os pacientes} / \text{Número total de pacientes}$

Taxa de cancelamento de consultas: o cancelamento de consultas, geralmente, leva à perda de receita e redução da produtividade, especialmente quando os reagendamentos criam tempos de espera mais longos. O KPI da taxa de cancelamento de consultas mede esses cancelamentos de pacientes como uma porcentagem, ajudando as organizações de saúde a identificarem padrões e desenvolverem estratégias para reduzi-los. Algumas estratégias comuns incluem investir em sistemas de lembrete de compromissos mais robustos, oferecendo mais opções de agendamento flexível.



Taxa de cancelamento de consultas = (Número de consultas canceladas / Número total de consultas agendadas) x 100

Taxa de agendamento de não comparecimento: os compromissos de não comparecimento podem afetar a receita, a produtividade e os tempos de espera. Ao rastrear pacientes que não comparecem às consultas sem aviso prévio e comunicando-se com eles, os profissionais de saúde podem identificar as situações que contribuem para o não comparecimento; com esses dados em mãos, os tomadores de decisão podem implementar estratégias direcionadas para reduzir o não comparecimento, incluindo incentivos para manter compromissos.

Taxa de não comparecimento = (Número de não comparecimentos / Número total de agendamentos) x 100

Um conjunto bem estruturado de KPIs oferece uma leitura clara do desempenho atual da clínica e orienta os colaboradores a tomarem decisões mais precisas, alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. No entanto, para que esses indicadores realmente cumpram seu papel – desde o planejamento até a execução – é fundamental que sejam utilizados com critério e intencionalidade. Isso significa atentar-se a falhas comuns que podem comprometer a eficácia do processo. A seguir, destacam-se os principais erros que devem ser evitados no uso de KPIs.

Quadro 1 – Principais erros das empresas com a utilização de KPIs.

ERRO COMUM	O QUE ISSO SIGNIFICA NA PRÁTICA
Não vincular KPIs à estratégia	Medir coisas que não têm relação com os objetivos do negócio gera desperdício de tempo e recursos.
Mensurar apenas o que é fácil	Nem tudo que é fácil de medir é relevante. É preciso focar o que realmente impacta os resultados.
Excesso de métricas sem foco	Medir tudo atrapalha mais do que ajuda. Informação demais pode confundir e desviar a atenção do que importa.
Copiar os mesmos KPIs que outras empresas	Só porque algo funciona para outros, não quer dizer que serve para sua clínica. KPIs devem ser personalizados.
Misturar KPIs com outros dados irrelevantes	Quando tudo vira dado, fica difícil enxergar o que realmente importa para tomar boas decisões.
Vincular KPIs a bônus ou premiações	Isso pode levar a comportamentos distorcidos, focando bater metas em vez de melhorar resultados reais.
Executivos fora da escolha dos KPIs	Se quem lidera não participa da definição, dificilmente se comprometerá com os resultados.
Não analisar os dados coletados	Ter os KPIs certos e não os usar é como pilotar no escuro com o painel desligado.
Nunca revisar os KPIs	O que funcionava antes pode não funcionar mais. É preciso atualizar os indicadores com frequência.
Ignorar os KPIs na prática	Medir, registrar e não usar para decidir é desperdiçar todo o esforço de monitoramento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).



Com números claros em mãos, Dra. Helena sentia que sua clínica crescia com consistência e integridade. Mas, diante da demanda crescente e da rotina cada vez mais intensa, surgiu uma nova necessidade: como atender melhor, com mais agilidade, sem perder o cuidado humano?

Era hora de explorar as possibilidades que a inovação e a tecnologia podiam oferecer – e entender de que modo ferramentas semelhantes à IA, automação e telemedicina poderiam atuar como aliadas no *marketing* e na experiência do paciente.

O que aprendemos neste fascículo

A trajetória da Dra. Helena simboliza a transição de uma gestão baseada na intuição para uma prática mais estratégica, orientada por dados. Ao confrontar a dúvida sobre o que realmente trazia resultados à sua clínica, ela encontrou nos indicadores-chave de desempenho (KPIs) uma ferramenta de clareza e foco. Esses indicadores permitiram mensurar não só resultados financeiros, mas também aspectos operacionais e de qualidade no atendimento. Contudo, como ela também aprendeu, sua eficácia depende de escolhas conscientes, alinhadas à estratégia da organização e livres de armadilhas comuns na mensuração. A seguir, estão elencados os principais conceitos que direcionaram essa jornada.

Quadro 2 – Principais conceitos do fascículo.

CONCEITO	DESCRIÇÃO
Gestão intuitiva x Gestão por dados	Transição de decisões baseadas em suposições para escolhas sustentadas por evidências e KPIs.
Indicadores-chave de desempenho (KPIs)	Ferramentas quantitativas/qualitativas que medem a eficiência, eficácia e satisfação nos processos organizacionais.
Atributos de desempenho avaliados	Custo, acessibilidade, confiabilidade, qualidade, segurança, eficiência, flexibilidade, velocidade, infraestrutura e comunicação.
Dimensões dos KPIs em saúde	(1) Saúde financeira, (2) eficiência operacional e (3) qualidade do atendimento e bem-estar do paciente.
Gestão intuitiva x Gestão por dados	Transição de decisões baseadas em suposições para escolhas sustentadas por evidências e KPIs.
Exemplos de KPIs	Margem de lucro e taxa de reembolso (financeiros), utilização de equipamentos e rotatividade de leitos (operacionais), NPS e tempo de espera (qualidade).
Erros a evitar no uso de KPIs	Medir sem estratégia, excesso de dados irrelevantes, ausência de análise, não envolver lideranças e atrelar indicadores a incentivos financeiros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).



Radar estratégico: *links* e conteúdos extras

Artigos curtos – desenvolva novos KPIs para clínicas e consultórios, acessando o site: <https://consultorio.live/artigos/indicadores-de-desempenho/>

Vídeos explicativos – confira a opinião de profissionais sobre a utilização de KPIs, acessando: <https://www.youtube.com/watch?v=2mWFYOEzmKY>

Saba mais - metodologia 5S destinada a criar e manter um ambiente de trabalho organizado, limpo e eficiente, acessando o vídeo “#2 – O programa do 5S na saúde / COVID-19” no YouTube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LhNgOZmKW8I>

Ferramentas gratuitas – verifique outros KPIs para saúde, acessando o site: <https://emed.com.br/13-melhores-kpis-e-metricas-de-saude/>

Referências

AUSTRALIAN GOVERNMENT. Australian Institute of Health and Welfare (AIHW) **Performance Indicators**. 19 ago. 2025. Disponível em: <https://www.aihw.gov.au/mental-health/monitoring/performance-indicators>. Acesso em: 29 jan. 2026.

DORNIER, Philippe-Pierre et al.. **Logística e operações globais**. São Paulo: Atlas, 2011.

Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Sistema de indicadores**. [s. d.]. Disponível em: <https://cqh.org.br/wp-content/uploads/FNQ-Sistema-de-indicadores.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2026.

SLACK, Nigel et al.. **Gerenciamento de operações e de processos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.