



Endomarketing como Ferramenta Estratégica para Elevar a Qualidade de Serviço na Odontologia: Um Estudo de Caso na CLIN ODONTO

Anderson Nascimento de Aguiar, Cristiano Santos Oliveira, Henrique Daniel Cruz Pereira, Hermerson Freitas Rufino, Jonir Bentes de Oliveira Junior, Rubem de Moraes Pereira, José Carlos Alves Roberto



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7238-7257>

Artigo recebido em 11 de Setembro e publicado em 11 de Novembro de 2025

ARTIGO ORIGINAL – ESTUDO DE CASO

RESUMO

Este estudo investiga o endomarketing como uma ferramenta estratégica crucial para elevar a qualidade do serviço no setor de saúde, especificamente em clínicas odontológicas. A relevância do tema se dá no atual cenário de alta competitividade, onde a excelência técnica é um pré-requisito e a experiência do cliente se torna o principal diferencial competitivo. Para os profissionais de administração, entender a gestão de pessoas como uma alavanca para a qualidade do serviço é fundamental, pois o colaborador, como o "primeiro cliente", é o principal promotor da marca. A pesquisa é guiada pela seguinte questão-problema: "De que maneira a implementação de estratégias de endomarketing, baseadas em um diagnóstico da percepção dos colaboradores sobre os processos internos, pode otimizar a qualidade do atendimento na Clin Odonto e, consequentemente, elevar os níveis de satisfação e lealdade dos pacientes?". O objetivo geral do estudo é propor um plano de intervenção em endomarketing para a Clin Odonto, fundamentado em um diagnóstico organizacional que considere as percepções da equipe. A metodologia adotada é uma pesquisa de natureza aplicada, com fins descritivos e exploratórios, utilizando como meio a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Espera-se que os resultados do estudo demonstrem, de forma prática, como a valorização do "cliente interno" impacta diretamente na satisfação do cliente externo, e que o plano de intervenção proposto sirva como um modelo aplicável para clínicas que buscam aprimorar seu desempenho através da gestão de pessoas.

Palavras-chave: Endomarketing; Gestão de Pessoas; Qualidade em Serviços; Experiência do Cliente; Odontologia.



Endomarketing as a Strategic Tool to Improve Service Quality in Dentistry: A Case Study at CLIN ODONTO

ABSTRACT

This case study investigates endomarketing as a strategic tool for raising the standard of services at Clin Odonto. The importance of the topic lies in the growing competitiveness of the dental sector, where the quality of service and the patient's experience become decisive differentials for success. The problem that originates this research is the gap between the management of internal processes and their direct impact on the perception of value by the final client. The research question that guides this work is: "In what way can the implementation of endomarketing strategies, based on a diagnosis of the perception of employees about internal processes, optimize the quality of service at Clin Odonto and, consequently, raise the levels of patient satisfaction and loyalty?". The general objective is to propose an endomarketing intervention plan for Clin Odonto, based on an organizational diagnosis that considers the team's perceptions. The methodology adopted is an applied research, with descriptive and exploratory purposes, using as a means a literature review and a case study. The expected results are to present a detailed diagnosis of the current situation of the clinic, identifying its main bottlenecks, and from there, to structure an endomarketing action plan that proves effective for the improvement of services.

Keywords: Endomarketing; People Management; Quality in Services; Customer Experience; Dentistry.

Instituição afiliada – Centro Universitario Fametro

Autor correspondente: Anderson Nascimento de Aguiar - anderson-aguiar701@hotmail.com

Cristiano Santos Oliveira – cristianosantosoliveira7@gmail.com

Henrique Daniel Cruz Pereira – henriquedaniel081002@gmail.com

Hermerson Freitas Rufino – xdhfr1988@hotmail.com

Jonir Bentes de Oliveira Junior – jonirbentes095@gmail.com

Rubem de Moraes Pereira – rubem.mp@icloud.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1 – INTRODUÇÃO

A crescente competitividade no setor de serviços de saúde, particularmente no contexto odontológico, destaca que a excelência técnica é um pressuposto para o sucesso. A qualidade da jornada do paciente e a sua percepção do atendimento emergem como fatores-chave para a sustentabilidade e o crescimento das clínicas. A partir deste contexto, observa-se a necessidade de um estudo bibliográfico e propositivo que aprofunde a compreensão sobre como o endomarketing pode ser utilizado como um diferencial competitivo, focando na premissa de que o colaborador é o primeiro cliente da organização. A origem do problema estudado está na frequente desconexão entre as estratégias da gestão e a linha de frente do atendimento, o que gera inconsistências no serviço prestado e impacta a percepção de valor pelo cliente final. A questão-problema que norteia este trabalho é: "De que maneira a implementação de estratégias de endomarketing, baseadas em um diagnóstico da percepção dos colaboradores sobre os processos internos, pode otimizar a qualidade do atendimento na Clin Odonto e, conseqüentemente, elevar os níveis de satisfação e lealdade dos pacientes?".

O objetivo geral deste estudo foi analisar como um diagnóstico organizacional focado na percepção dos colaboradores pode servir de base para a criação de um plano de endomarketing eficaz. As questões orientadoras da pesquisa, que evidenciam a ligação entre as etapas do trabalho, consistem em três objetivos específicos: 1) Mapear a percepção dos colaboradores sobre a comunicação, liderança e processos internos na Clin Odonto; 2) Identificar os principais gargalos e oportunidades de melhoria na qualidade do atendimento, a partir da visão da equipe; e 3) Estruturar um plano de ação em endomarketing, com a utilização do método 5W2H, para a otimização dos processos de atendimento na clínica.

A metodologia utilizada para a resolução do problema combinou o diagnóstico organizacional com o planejamento de ações interventivas. As teorias e ferramentas de gestão aplicadas, como a Matriz SWOT para analisar os ambientes interno e externo, a Análise de Pareto para priorizar os problemas, e a metodologia 5W2H para detalhar as ações, foram integradas de forma sistemática para orientar a pesquisa e as propostas de solução. O êxito do artigo se dará ao demonstrar, de forma prática e fundamentada, como a valorização do "cliente interno" impacta diretamente a satisfação do cliente externo, o que deixará um legado acadêmico e um modelo aplicável para clínicas que buscam aprimorar seu desempenho através



da gestão de pessoas.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

No atual cenário do setor de serviços, uma abordagem que valoriza a experiência do paciente e considera suas expectativas e preocupações se tornou uma vantagem competitiva significativa. No setor de saúde, e em particular na odontologia, essa premissa é ainda mais relevante. A qualidade em serviços, segundo Carvalho et al. (2021), é um fator determinante para a fidelização do cliente e se manifesta por meio de diversas dimensões, como a confiabilidade, a tangibilidade e a empatia. A excelência no atendimento, portanto, não se restringe à competência técnica, mas se estende à forma como o cliente é tratado durante toda a sua jornada. A gestão eficaz de uma clínica, como reforça Servera (2024), é crucial para o sucesso, especialmente na manutenção da satisfação do paciente.

A sinergia entre endomarketing e a excelência no atendimento não é um conceito abstrato, mas um elo fundamental que aprofunda a qualidade em serviços. Ao alinhar a cultura organizacional e a comunicação interna, o endomarketing cria um ambiente onde o colaborador se sente valorizado e motivado. A pesquisa de Chiavenato (2020) reforça que a gestão eficaz é crucial para o sucesso de clínicas, especialmente na manutenção da satisfação do paciente. Este estudo se baseia em um olhar ampliado sobre a gestão de serviços, ao considerar que a insatisfação interna dos colaboradores se reflete diretamente na qualidade da experiência do cliente.

2.2 Diagnóstico Organizacional como Ferramenta de Análise

O diagnóstico organizacional, conforme proposto por Malhotra (2020), é uma etapa crucial para a compreensão profunda do cenário de uma organização. Ele permite identificar problemas, gargalos e oportunidades de melhoria, fornecendo um panorama preciso para a tomada de decisões. No contexto desta pesquisa, o diagnóstico foi conduzido por meio de uma análise da percepção dos colaboradores da Clin Odonto, que atuam na linha de frente do atendimento.



O diagnóstico se mostrou eficaz para a análise do contexto organizacional da Clin Odonto, permitindo a identificação das áreas críticas. Essa ferramenta, segundo Chiavenato (2020), é o ponto de partida para a implantação de qualquer programa de melhoria, pois revela as necessidades reais da empresa e direciona os esforços de maneira assertiva. O modelo da Matriz SWOT, por exemplo, permite a identificação de forças e fraquezas, aspectos essenciais para entender a realidade da organização e planejar ações de melhoria. A percepção dos colaboradores, como indica Schein (2017), é um ponto vital para a identificação de pontos fortes e vulnerabilidades, pois a visão interna é um indicador valioso para identificar gargalos e possibilidades de aprimoramento.

2.3 Endomarketing: O Marketing Voltado para o Cliente Interno

O endomarketing, também conhecido como marketing interno, é uma estratégia de gestão de pessoas que visa aprimorar a comunicação interna, motivar e engajar os colaboradores, tornando-os verdadeiros promotores da marca. A teoria de Bekin (2017) destaca que o objetivo central do endomarketing é criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, onde os funcionários se sintam parte da organização e compreendam o seu papel na estratégia geral.

Neste estudo, o endomarketing foi investigado não apenas como uma ferramenta de recursos humanos, mas como um pilar estratégico que conecta diretamente a gestão interna com os resultados externos. A teoria de Kotler e Keller (2019) sobre o marketing de serviços ressalta que a satisfação interna se reflete na qualidade do serviço externo, no que se conhece como "Efeito Espelho". Uma equipe que se sente valorizada, ouvida e satisfeita com a organização tende a transmitir essa mesma satisfação para os clientes, resultando em um atendimento mais empático e eficiente.

2.4 A Sinergia entre Endomarketing e a Excelência no Atendimento Odontológico

A excelência no atendimento no setor odontológico está diretamente



relacionada com a sinergia entre o endomarketing e a cultura organizacional. A valorização do "cliente interno" impacta diretamente a satisfação do cliente externo, especialmente em um mercado onde a qualidade da jornada do paciente se tornou um diferencial competitivo. A gestão em clínicas de saúde focava predominantemente nos aspectos técnicos e clínicos do tratamento. Contudo, a evolução do comportamento do consumidor e a intensificação da concorrência trouxeram à tona a necessidade de uma gestão mais holística, que enxergue o colaborador como o primeiro cliente. A origem de problemas de inconsistência no serviço está justamente na desconexão entre a gestão e a linha de frente do atendimento, o que o endomarketing busca solucionar. A discussão se aprofunda ainda mais quando consideramos as dinâmicas demográficas, como o envelhecimento populacional e as transformações na saúde, que demandam um olhar ainda mais estratégico sobre as estruturas de atendimento e a gestão de pessoas (Silva et al., 2023).

O endomarketing, quando bem aplicado, ajuda a construir uma cultura organizacional centrada no cliente e no colaborador, onde a gestão de pessoas e o marketing interno são tão cruciais quanto a excelência técnica. A pesquisa de Martins e Rodrigues (2013) sobre a satisfação no atendimento reforça a importância da retenção de clientes, evidenciando que a qualidade do serviço é o pilar para a fidelização. Corrêa (2021), por sua vez, destaca a importância da gestão da qualidade para o crescimento e a sustentabilidade de clínicas. A sinergia entre endomarketing e a excelência no atendimento cria um ciclo virtuoso de satisfação interna e externa, culminando em maior retenção e lealdade dos pacientes.

3 – METODOLOGIA

A pesquisa foi elaborada com uma abordagem metodológica que se alinha aos seus objetivos de propor uma solução prática para o diagnóstico realizado em uma clínica odontológica. O delineamento da metodologia é crucial para que os objetivos do estudo sejam alcançados de maneira confiável, conforme destacam Saunders, Lewis e Thornhill (2023).



3.1 Procedimentos metodológicos

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho é de natureza aplicada, com os objetivos de pesquisa classificados em três categorias:

3.1.1 Quanto à natureza

A pesquisa é de natureza aplicada, pois se concentra na resolução de problemas concretos enfrentados por organizações no cotidiano, buscando diagnosticar situações e desenvolver soluções práticas, conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2023). A natureza aplicada foi escolhida por se associar diretamente à proposta de intervenção, que não se limita à teorização, mas busca construir uma proposta de melhoria viável e aplicável para a empresa, alinhando a teoria à prática gerencial. A pesquisa também se caracteriza por uma abordagem mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos, uma prática defendida por Creswell e Creswell (2022) em estudos que buscam explorar a complexidade dos fenômenos sociais, como as percepções dos colaboradores.

3.1.2 Quanto aos fins

O estudo é de natureza descritiva, pois busca caracterizar a situação atual da Clin Odonto. A pesquisa descritiva, segundo Barbbie (2020), busca “descrever estados de coisas”, o que se alinha ao objetivo de caracterizar a situação atual da clínica. Além disso, também é exploratória, pois visa obter insights sobre o problema. Conforme Malhotra (2020), a pesquisa exploratória é utilizada para obter insights e entender melhor a natureza de um problema. Essa combinação de fins é justificada pela necessidade de, primeiramente, "retratar" a realidade da clínica e, em seguida, explorar as potencialidades do endomarketing como uma ferramenta de melhoria.

3.1.3 Quanto aos meios



A pesquisa utilizou o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de material já publicado, como livros e artigos científicos, para fundamentar teoricamente os conceitos de endomarketing, diagnóstico organizacional e experiência do cliente. Recorrer à pesquisa bibliográfica é essencial para fornecer embasamento teórico e contextualizar o objeto de estudo, conforme Booth et al. (2021). O estudo de caso, por sua vez, permitiu a análise aprofundada do fenômeno do atendimento na Clin Odonto em seu contexto autêntico. A escolha por este meio, segundo Yin (2023), é apropriada para investigações que buscam examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. Esses meios foram escolhidos por se complementarem: a pesquisa bibliográfica ofereceu a base teórica, enquanto o estudo de caso possibilitou a aplicação dos conceitos teóricos para ilustrar o processo de diagnóstico e o plano de intervenção.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

O projeto teve sua origem na elaboração de um diagnóstico organizacional da Clin Odonto. O levantamento de dados permitiu a identificação de áreas críticas na empresa, que foram posteriormente priorizadas através da Análise de Pareto, com base na frequência e no impacto percebido pelos colaboradores e pela gestão. A Tabela 1 apresenta as cinco principais fraquezas identificadas, que representam os maiores gargalos para o aprimoramento do atendimento ao cliente.

Quadro 1 - Análise de Pareto: Áreas Críticas da CLIN ODONTO

Quadro de áreas críticas	
Ação Interventiva	Justificativa (Análise de Pareto)
Baixa Valorização da Opinião dos Colaboradores (W3)	Provado de forma unânime na percepção dos funcionários (71,4% não se sentem valorizados).
Duplicidade de Comando e Inconsistência nas Diretrizes (W12)	Gargalo significativo em termos de comunicação e hierarquia, causando confusão, retrabalho e estresse.
Ausência de Plano Estratégico Formal (W2)	Causa de outros problemas, como o baixo conhecimento dos objetivos e a falta de clareza sobre KPIs.



Ineficiência na Seleção de Pacientes e Ausência de Marketing Estruturado (W11)	Implicações diretas na captação e gestão da carteira de clientes, dependendo unicamente do 'boca a boca'.
Processos de Atendimento Parcialmente Estruturados (W18)	Percepção unânime (100% dos colaboradores) de que os processos de atendimento são apenas 'Parcialmente' estruturados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise aprofundada dos dados revelou que, entre todas as fraquezas, o problema mais significativo e de maior impacto no clima organizacional e no atendimento é a falta de valorização da opinião dos colaboradores. Esta área crítica, que afeta diretamente o engajamento da equipe, é detalhada na Tabela 2.

Quadro 2 - Detalhamento da Área Mais Crítica

Quadro de áreas críticas		
Área Crítica	Diagnóstico (Percepção dos Colaboradores)	Impacto no Negócio
Baixa Valorização da Opinião dos Colaboradores	71,4% dos colaboradores afirmam que 'Não' sentem que sua opinião é valorizada na clínica. Apenas 14,3% dizem 'Sim'.	Desengajamento, perda de insights valiosos para melhoria e impacto negativo na qualidade do serviço.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As deficiências identificadas nestas áreas reforçam o problema central deste estudo, que se reflete na questão-problema: "De que maneira a implementação de estratégias de endomarketing, baseadas em um diagnóstico da percepção dos colaboradores sobre os processos internos, pode otimizar a qualidade do atendimento na Clin Odonto e, conseqüentemente, elevar os níveis de satisfação e lealdade dos pacientes?". O planejamento das ações interventivas a seguir foi desenvolvido para responder a essa pergunta.

4.1. Planejamento das Ações Interventivas

A construção das ações interventivas foi baseada nas fraquezas e gargalos identificados e priorizados. Elas foram detalhadas utilizando a metodologia 5W2H e alinhadas ao Ciclo PDCA para garantir um plano de ação global, conforme o quadro a seguir.

Quadro 3 - Global de Ações Interventivas

Ação Interventiva	Descrição
-------------------	-----------



Ação 1	Fortalecimento da Valorização da Opinião dos Colaboradores (Abordando W3)
Ação 2	Estruturação da Liderança e Padronização de Diretrizes (Abordando W12)
Ação 3	Elaboração e Divulgação de um Plano Estratégico Formal (Abordando W2)
Ação 4	Implementação de Estratégias de Marketing e Seleção de Pacientes (Abordando W11)
Ação 5	Padronização dos Processos de Atendimento e Implementação de Métricas de Satisfação do Cliente (Abordando W18 e W20)

Fonte: Elaborado pelos autores.

As ações propostas visam solucionar os principais gargalos identificados no diagnóstico. A implementação de cada uma delas, com o suporte do 5W2H, foi concebida para ser um guia prático para a gestão, permitindo que os recursos sejam alocados de forma estratégica e eficiente. A eficácia de cada ação será verificada após a implementação.

4.1.1. Fortalecimento da Valorização da Opinião dos Colaboradores

O quadro 5W2H para esta ação detalha a implementação de canais formais e sistemáticos para a coleta de opiniões. A eficácia será verificada através da análise do aumento na participação dos colaboradores nas reuniões de feedback e na caixa de sugestões.

Quadro 4 - Quadro 5W2H para a Ação 1: Fortalecimento da Valorização da Opinião

Pergunta (5W2H)	Resposta (Plano de Ação)	Detalhes/Observações
What? (O que será feito?)	Implementação de canais formais e sistemáticos para a coleta e valorização da opinião dos colaboradores.	Criação de "Caixa de Sugestões" (física e digital), reuniões periódicas de feedback e pesquisa de clima organizacional regular.
Why? (Por que será feito?)	Aumentar o engajamento, a proatividade e a identificação dos colaboradores com a clínica, capitalizando insights valiosos para melhorias operacionais e de atendimento.	Colaboradores que se sentem ouvidos são mais motivados e produtivos. Isso pode gerar melhorias diretas na qualidade do serviço e na experiência do cliente.
Where? (Onde será feito?)	Em toda a clínica, envolvendo todos os departamentos e níveis hierárquicos (administração, recepção, equipe clínica).	Os canais devem ser acessíveis a todos os colaboradores.



When? (Quando será feito?)	Curto prazo (próximos 3 meses): Implementação da "Caixa de Sugestões" e agendamento das primeiras reuniões. Médio prazo (próximos 6-12 meses): Realização da primeira pesquisa de clima organizacional.	Ações rápidas para mostrar o compromisso da gestão e as ações mais estruturadas para resultados a longo prazo.
Who? (Por quem será feito?)	Gestão da CLIN ODONTO: Responsável pela criação e manutenção dos canais e pelo agendamento das reuniões. Todos os Colaboradores: Responsáveis por participar ativamente e fornecer feedbacks construtivos.	A liderança deve demonstrar abertura e compromisso genuíno com a escuta.
How? (Como será feito?)	1. Criar e divulgar a "Caixa de Sugestões" (física e digital). 2. Estabelecer um calendário de reuniões de feedback mensais por equipe. 3. Definir um processo para análise dos feedbacks e um prazo para retorno aos colaboradores sobre as ações tomadas.	Processo transparente e que gere ações visíveis para a equipe.
How much? (Quanto custará?)	Baixo custo: Materiais para caixa de sugestões e ferramentas online gratuitas (Google Forms). Custo de tempo da gestão.	O retorno sobre o investimento (ROI) será no aumento da produtividade, engajamento e redução da rotatividade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.2. Estruturação da Liderança e Padronização de Diretrizes

O quadro 5W2H para esta ação detalha a definição clara de papéis e responsabilidades dos gestores. A eficácia será verificada através da diminuição de conflitos e da percepção da equipe sobre a clareza da liderança em pesquisas subsequentes.

Quadro 5 - Quadro 5W2H para a Ação 2: Estruturação da Liderança

Pergunta (5W2H)	Resposta (Plano de Ação)	Detalhes/Observações
What? (O que será feito?)	Definição clara de papéis e responsabilidades dos gestores, criação de um organograma formal e estabelecimento de um canal unificado para diretrizes e decisões.	Eliminar a ambiguidade de quem deve ser obedecido e garantir que as informações sejam consistentes.
Why? (Por que será feito?)	Reduzir confusão, retrabalho e estresse na equipe, aumentar a eficiência operacional e o alinhamento estratégico.	Um comando claro e diretrizes consistentes otimizam o fluxo de trabalho e melhoram o clima organizacional.
Where? (Onde será feito?)	Na sede da CLIN ODONTO, com impacto em todos os colaboradores e na gestão.	A nova estrutura e os canais devem ser amplamente divulgados e compreendidos por todos.



When? (Quando será feito?)	Curto prazo (próximos 2 meses): Reunião entre os sócios para definir papéis. Médio prazo (próximos 4 meses): Implementação do canal unificado de diretrizes e treinamento da equipe.	Ações prioritárias para estabilizar a liderança.
Who? (Por quem será feito?)	Sócios da CLIN ODONTO: Responsáveis por definir e formalizar a estrutura. Gestor Administrativo: Apoio na implementação.	O comprometimento da alta gestão é crucial.
How? (Como será feito?)	1. Os sócios se reunirão para detalhar as áreas de responsabilidade. 2. Será criado um organograma formal. 3. Será estabelecido um método para a comunicação de diretrizes.	Clareza na definição e na comunicação das mudanças.
How much? (Quanto custará?)	Baixo custo: Principalmente tempo da gestão. Potencial custo: Consultoria para estruturação organizacional.	Investimento de tempo com grande retorno em eficiência.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.3. Elaboração e Divulgação de um Plano Estratégico Formal

O quadro 5W2H para esta ação detalha o desenvolvimento de um plano estratégico formal com metas de curto, médio e longo prazo. A eficácia será verificada através do aumento do conhecimento dos colaboradores sobre os objetivos da clínica, que será avaliado em pesquisas futuras.

Quadro 6 - Quadro 5W2H para a Ação 3: Elaboração de um Plano Estratégico Formal

Pergunta (5W2H)	Resposta (Plano de Ação)	Detalhes/Observações
What? (O que será feito?)	Desenvolvimento e formalização de um plano estratégico para a CLIN ODONTO, com metas de curto, médio e longo prazo, e comunicação clara para toda a equipe.	Abrangerá missão, visão, valores, objetivos estratégicos, análise de mercado e planos de ação.
Why? (Por que será feito?)	Direcionar o crescimento da clínica, alinhar a equipe aos objetivos comuns, otimizar recursos e melhorar a capacidade de reação às tendências de mercado.	Um plano estratégico proporciona um norte claro para todas as ações e decisões.
Where? (Onde será feito?)	Inicialmente, no ambiente da gestão, e posteriormente, comunicado e implementado em toda a clínica.	O plano deve ser acessível a todos os colaboradores de forma compreensível.
When? (Quando será feito?)	Médio prazo (próximos 6 meses): Elaboração do plano. Curto prazo (próximos 2 meses): Sessões de trabalho com os sócios. Após 6 meses: Comunicação e alinhamento com a equipe.	Processo que demanda tempo, mas é fundamental para a sustentabilidade.



Who? (Por quem será feito?)	Sócios da CLIN ODONTO: Liderança do processo. Gestor Administrativo: Apoio na coleta de dados. Equipe: Contribuição com insights e ideias.	Pode ser interessante buscar uma consultoria externa para auxiliar na metodologia.
How? (Como será feito?)	1. Realizar workshops com os sócios para definir missão, visão e objetivos. 2. Desenvolver um documento formal do plano. 3. Realizar reuniões de alinhamento com toda a equipe para apresentar o plano.	Transparência e envolvimento da equipe são cruciais para o sucesso do plano.
How much? (Quanto custará?)	Custo de tempo: Dedicção intensiva dos sócios e gestores. Potencial custo: Honorários de consultoria especializada.	O investimento inicial de tempo e financeiro se justifica pelo direcionamento e crescimento sustentável.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.4. Implementação de Estratégias de Marketing e Seleção de Pacientes

O quadro 5W2H para esta ação detalha o desenvolvimento de um plano de marketing digital e offline e o estabelecimento de critérios claros para a seleção de pacientes. A eficácia será verificada através do aumento na captação de pacientes qualificados.

Quadro 7 - Quadro 5W2H para a Ação 4: Implementação de Estratégias de Marketing

Pergunta (5W2H)	Resposta (Plano de Ação)	Detalhes/Observações
What? (O que será feito?)	Desenvolvimento e implementação de um plano de marketing e o estabelecimento de critérios claros para a seleção/priorização de pacientes por convênio/perfil.	Incluirá ações de branding, divulgação de serviços e captação de leads qualificados.
Why? (Por que será feito?)	Ampliar a captação de pacientes qualificados, otimizar a carteira de clientes, reduzir a frustração da equipe com pacientes fora do perfil e fortalecer a imagem da clínica no mercado.	O marketing estruturado é vital para o crescimento e a sustentabilidade no mercado competitivo.
Where? (Onde será feito?)	As ações de marketing serão direcionadas ao público-alvo da CLIN ODONTO em Manaus. Os critérios de seleção serão aplicados na recepção e no agendamento.	Utilização de plataformas digitais, redes sociais e ações locais.
When? (Quando será feito?)	Implementação gradual. Médio prazo (próximos 3-6 meses): Contratação de consultoria/profissional de marketing e desenvolvimento do plano. Curto prazo (próximos 1 mês): Definição inicial dos critérios de seleção de pacientes.	Ações que promovam a captação e qualificação dos pacientes.



Who? (Por quem será feito?)	Sócios da CLIN ODONTO: Responsáveis pela aprovação. Gestor Administrativo: Supervisão das ações. Profissional/Agência de Marketing: Execução das campanhas.	Envolvimento de expertise externa para resultados mais eficazes.
How? (Como será feito?)	1. Pesquisa de mercado e análise de concorrência. 2. Contratação de um profissional para desenvolver um plano. 3. Definir claramente os convênios e perfis prioritários. 4. Criar materiais de comunicação.	O investimento principal é de tempo e dedicação interna.
How much? (Quanto custará?)	Custo médio a alto: Honorários de consultoria/agência e investimento em anúncios online.	Este é um investimento crucial para o crescimento da clínica.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.5. Padronização dos Processos de Atendimento e Implementação de Métricas de Satisfação do Cliente

O quadro 5W2H para esta ação detalha a formalização e padronização dos processos de atendimento. A eficácia será verificada através dos resultados das pesquisas de satisfação e do cumprimento dos novos procedimentos.

Quadro 8 - Quadro 5W2H para a Ação 5: Padronização dos atendimentos e Métricas de Satisfação

Pergunta (5W2H)	Resposta (Plano de Ação)	Detalhes/Observações
What? (O que será feito?)	Formalização e padronização dos processos de atendimento ao paciente e implementação de métricas formais de satisfação do cliente.	Criação de fluxogramas, manuais de procedimento e aplicação de pesquisas de satisfação (NPS, formulários online).
Why? (Por que será feito?)	Garantir uma experiência do paciente consistente e de alta qualidade, reduzir retrabalho e custos operacionais, e permitir a identificação proativa de pontos de melhoria.	A padronização é essencial para a eficiência e a qualidade do serviço.
Where? (Onde será feito?)	Em todos os pontos de contato com o paciente na CLIN ODONTO: recepção, consultórios, pós-atendimento e canais de comunicação.	Envolvimento de toda a equipe que interage com o cliente.
When? (Quando será feito?)	Médio prazo (próximos 4-6 meses): Mapeamento e formalização dos processos. Curto prazo (próximos 2 meses): Definição das métricas. Após 6 meses: Início da aplicação das pesquisas.	As duas ações podem ocorrer em paralelo, mas a formalização é pré-requisito para o monitoramento eficaz.



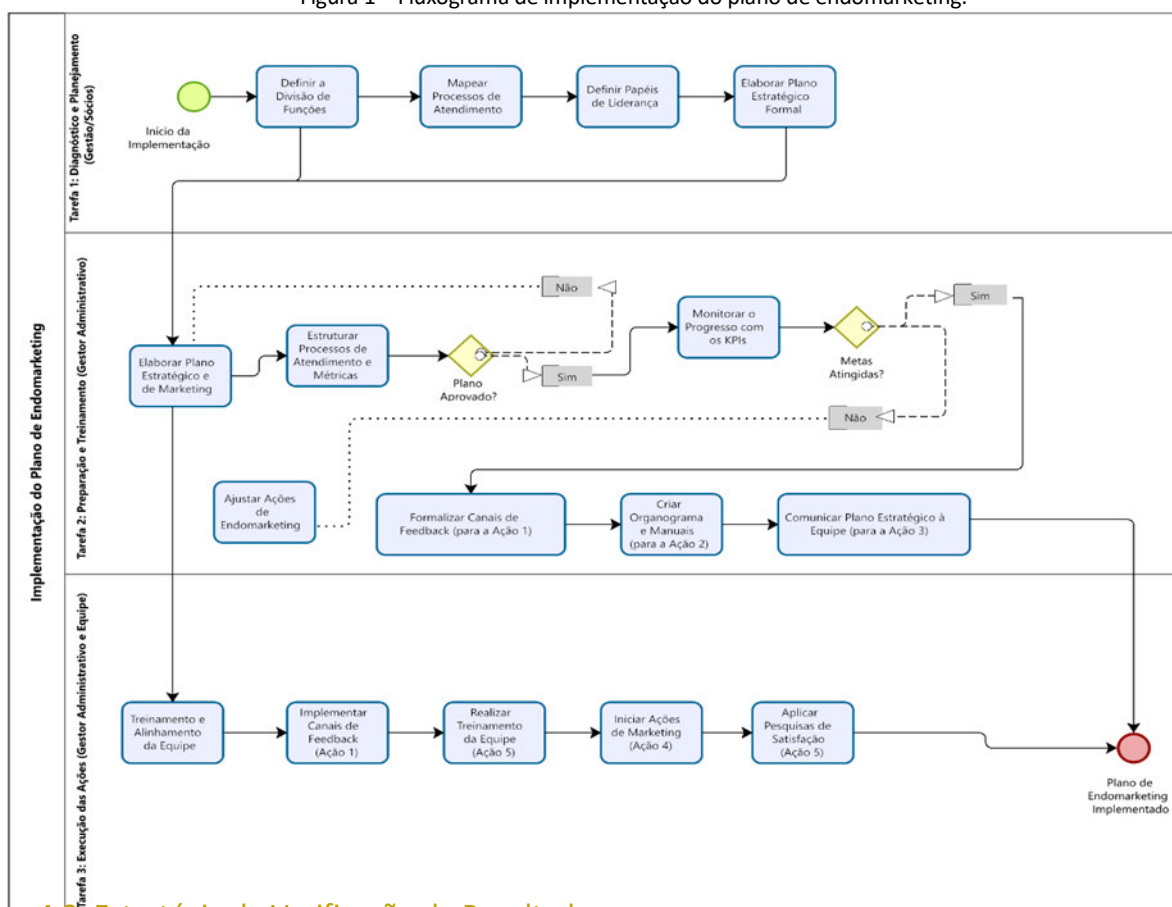
Who? (Por quem será feito?)	Gestor Administrativo: Liderança na elaboração e implementação. Equipe de Recepção e Clínica: Colaboração no mapeamento. Sócios da CLIN ODONTO: Aprovação e suporte às iniciativas.	A participação de todos é fundamental para a adesão e o sucesso.
How? (Como será feito?)	1. Mapear o "caminho do paciente". 2. Criar fluxogramas detalhados e manuais de procedimento. 3. Treinar a equipe sobre os novos processos. 4. Implementar pesquisas de satisfação.	Processo contínuo de mapeamento, treinamento e monitoramento.
How much? (Quanto custará?)	Baixo custo: Ferramentas online gratuitas (Google Forms). Potencial custo: Software de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) ou ferramentas mais robustas.	O investimento principal é de tempo e dedicação interna.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2. Fluxograma de Implementação

O fluxograma que ilustra a implementação do plano de endomarketing é apresentado a seguir.

Figura 1 – Fluxograma de implementação do plano de endomarketing.



4.3. Estratégia de Verificação de Resultados



A estratégia para verificar os resultados das ações propostas é a implementação de indicadores de desempenho, garantindo que as melhorias sejam mensuráveis. As metas são realistas para um período de 6 a 12 meses após a implementação.

Quadro 9 - Estratégia de Verificação de Resultados com Indicadores de Desempenho (KPIs).

Ação Interventiva	Indicador de Desempenho (KPI)	Meta Realista
Ação 1	Porcentagem de participação em reuniões e na caixa de sugestões.	Atingir 80% de participação da equipe.
Ação 2	Redução de conflitos de comunicação e retrabalho (medido por feedback qualitativo da equipe).	Reduzir em 50% as reclamações internas sobre duplicidade de comando.
Ação 3	Porcentagem de colaboradores que compreendem os objetivos estratégicos.	Atingir 80% de compreensão dos objetivos após o alinhamento.
Ação 4	Aumento do número de pacientes qualificados.	Aumentar a taxa de captação de novos clientes em 15%.
Ação 5	Net Promoter Score (NPS).	Aumentar o NPS da clínica em 20 pontos percentuais em um período de 6 meses após a implementação das ações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que a presente pesquisa teve como contexto a análise da experiência do cliente no setor odontológico, ressaltando a crescente relevância do endomarketing como ferramenta estratégica para elevar a qualidade do serviço. O estudo foi conduzido a partir da premissa de que a valorização do “cliente interno” (o colaborador) é o alavancador principal da satisfação do cliente externo, posicionando a gestão de pessoas no centro da competitividade do setor.

Verificou-se que os objetivos gerais do trabalho foram plenamente alcançados. Através de um estudo de caso, foi possível elaborar um diagnóstico organizacional da Clin Odonto, que permitiu a identificação dos principais gargalos operacionais e de gestão. Com base nesse diagnóstico, propôs-se um plano de intervenção em endomarketing robusto, detalhado e mensurável, que se alinha com



as necessidades reais da clínica e com as percepções de sua equipe.

Reflete-se que a questão-problema "De que maneira a implementação de estratégias de endomarketing, baseadas em um diagnóstico da percepção dos colaboradores sobre os processos internos, pode otimizar a qualidade do atendimento na Clin Odonto e, conseqüentemente, elevar os níveis de satisfação e lealdade dos pacientes?" foi respondida de forma abrangente. O artigo demonstrou que, ao tratar os colaboradores como o primeiro cliente, e ao investir em comunicação, treinamento e valorização, a qualidade do atendimento é otimizada e o cliente final percebe essa melhoria diretamente.

Destaca-se a relação direta entre os resultados obtidos e os objetivos específicos. A pesquisa revelou que a falta de valorização da opinião dos colaboradores e a inconsistência nas diretrizes da gestão são os pontos mais críticos, o que valida a hipótese inicial do projeto. A proposição de um plano de endomarketing, com a sua implementação detalhada em quadros de 5W2H e um fluxograma, atendeu ao objetivo de apresentar um modelo de intervenção prático. O desenvolvimento de indicadores de desempenho (KPIs) também demonstrou como a eficácia do plano pode ser mensurada e monitorada, atingindo o objetivo de fornecer um modelo de gestão da qualidade do serviço.

Acredita-se que o presente trabalho contribui de maneira significativa para o campo da administração e do marketing de serviços, ao evidenciar a sinergia entre endomarketing, gestão de pessoas e a experiência do cliente no contexto da odontologia. Como recomendação para pesquisas futuras, aponta-se a oportunidade de realizar um estudo longitudinal com a aplicação do plano de intervenção na própria Clin Odonto. Tal pesquisa poderia medir, de forma prática, o impacto das ações propostas em indicadores de satisfação do cliente, retenção e resultados financeiros, validando o modelo apresentado e gerando um conhecimento ainda mais aprofundado para a área.

6 - REFERÊNCIAS



BABBIE, Earl. ***The practice of social research***. 15. ed. Belmont, CA: Cengage Learning, 2020.

BEKIN, Saul. ***Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso***. 4. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

BOOTH, W. C. et al. ***A arte da pesquisa***. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2021.

CARVALHO, Antônio Vieira et al. ***Benefícios dos avanços tecnológicos na odontologia para a sociedade***. In: MOURA, D. G. de (org.). Pesquisa e sociedade: os desafios e as oportunidades da ciência no século XXI. [S. I.]: Uniedusul, 2021. cap. 3, p. 25-30.

CERQUEIRA, Wilson Antônio. ***Endomarketing: o marketing no ambiente interno da organização***. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Gestão de Pessoas – O Novo Papel da Gestão do Talento Humano***. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020

CORRÊA, Antônio Carlos. ***O guia da Gestão da Qualidade em Clínicas Odontológicas***. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. ***Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto***. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. ***Administração de marketing***. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019..



MALHOTRA, Naresh K. ***Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada***. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

MARTINS, Camilla Mikuni; RODRIGUES, F. da S. ***Satisfação no atendimento e pós venda: pesquisa com clientes organizacionais de uma empresa de representações***. Caderno de Administração, Maringá, v. 21, n. 2, p. 79-89, 2013.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. ***Research methods for business students***. 9. ed. Harlow: Pearson, 2023.

SCHEIN, Edgar H. ***Organizational culture and leadership***. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017.

SERVERA, Monique de Souza Duque. ***Estratégias de gestão de clínicas odontológicas***. Revista Acadêmica Online, v. 10, n. 50, p. 1-7, 2024.

SILVA, Bruna de Oliveira et al. ***Dinâmicas demográficas e estruturas de saúde: um olhar sobre o envelhecimento populacional***. Revista Contemporânea, v. 3, n. 12, p. 31508-31520, 2023.

YIN, Robert K. ***Case study research and applications: design and methods***. 7. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2023