

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA

SILVESTRE LEITE COSTA

**HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA DE HOSPITAIS
PRIVADOS DE SÃO LUÍS: o cuidado com os acompanhantes de pacientes em
análise**

São Luís - MA
2019

SILVESTRE LEITE COSTA

**HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA DE HOSPITAIS
PRIVADOS DE SÃO LUÍS: o cuidado com os acompanhantes de pacientes em
análise**

Monografia apresentada ao Curso de
Hotelaria da Universidade Federal do
Maranhão, para a obtenção do título de
bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro

São Luís - MA

2019

SILVESTRE LEITE COSTA

**HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA DE HOSPITAIS
PRIVADOS DE SÃO LUÍS: o cuidado com os acompanhantes de pacientes em
análise**

Monografia apresentada ao Curso de
Hotelaria da Universidade Federal do
Maranhão, para a obtenção do título de
bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ruan Tavares Ribeiro (Orientador)
Mestre em Hospitalidade - UAM
Universidade Federal do Maranhão

Prof. (Professor Convidado)

Prof. (Professor Convidado)

Aos meus pais, que sempre me incentivaram,
deram força e acreditaram na minha
capacidade e nunca me deixaram desistir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Inês Costa Leite e Oton dos Santos Costa por serem pessoas que me criaram de forma a me tornar um cidadão melhor, por nunca me deixarem me faltar nada e por sempre me ajudarem em momentos difíceis e me ajudarem em momentos de conquista. Vocês são meus maiores ídolos.

Agradeço aos meus tio (a)s Antonia Costa Leite, Antonina Costa Leite, Arlete Costa Leite e Benedito Custódio Costa Leite, por serem familiares que me ajudaram a moldar meu caráter e por sempre estarem disponíveis a me ajudar.

Agradeço a Karlla Ridrs, Jessyca Silva, Patrícia Soares e Kleydson Beckman e Samara Hellanne que iniciaram junto comigo essa jornada em busca da graduação. Vou guardar para sempre as risadas e conversas, que tivemos durante nosso período juntos. São pessoas que posso dizer que viraram amigos, e estarão sempre no meu coração.

Agradeço também Ana Shellida, Alessandra Martins, Jaciara Carneiro, Neyberth Tavares e Marcos Paulo. Amizades que fiz durante minha jornada e que me ajudarão na realização dessa conquista. Pessoas das quais lembrarei para sempre, das nossas brincadeiras e risadas que demos nas nossas idas e vindas da universidade para nossas casas.

Aos meus professores, que compartilharam seus conhecimentos e experiências contribuindo com o meu aprendizado.

Ao meu orientador, Ruan Tavares, pelas contribuições, por compartilhar comigo sua experiência e o seu tempo durante o desenvolvimento dessa pesquisa. A quem sou muito grato.

As colaboradoras dos hospitais entrevistadas que dedicaram um pouco do seu tempo e conhecimento para responder aos meus questionamentos. A contribuição de vocês foi de suma importância para a conclusão do meu trabalho.

Por fim, a Universidade Federal do Maranhão, por ter me recebido, pelo apoio oferecido por meio dos recursos e do ambiente favorável de ensino que me proporcionaram anos de aprendizagem e ajudou a me tornar um cidadão melhor.

RESUMO

A hospitalidade e os serviços configuram-se como estratégias importantes, sejam para ajudar na recuperação dos pacientes ou para tornar o empreendimento mais competitivo no mercado de saúde. O objetivo deste trabalho é analisar de que forma as relações de hospitalidade com os acompanhantes em hospitais privados de São Luís/MA podem influenciar na competitividade dos serviços oferecidos. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos de caráter exploratório-descritivo tendo como base as entrevistas semiestruturadas com os profissionais do setor responsável pelo acolhimento de acompanhantes em cada um dos hospitais escolhidos para o estudo. Os dados foram coletados e organizados a partir de uma categorização previamente elaborada e analisada por meio do método de análise de conteúdo. Verificou-se que os colaboradores entrevistados tiveram percepções conceituais generalizadas quanto ao conceito de hospitalidade, e que não há um aprofundamento nos serviços prestados para acompanhantes. Outro ponto a ser considerado é que, as colaboradoras entrevistadas foram unânimes ao reconhecer a importância da hospitalidade com os acompanhantes como potencial capaz de melhorar a qualidade dos serviços e tornar o hospital mais competitivo, sendo a hospitalidade, segundo as entrevistadas, um fator que influencia diretamente na avaliação dos acompanhantes sobre os hospitais. Dessa forma, comprova-se que as relações de hospitalidade aplicada aos serviços influenciam na boa avaliação do hospital por parte dos acompanhantes, tornando o hospital mais competitivo.

Palavras-chave: Hotelaria Hospitalar. Hospitalidade. Serviços. Clientes de Saúde. Acompanhantes. Competitividade.

ABSTRACT

Hospitality and other services are important strategies, either to help the recovery of patients, either to make the venture more competitive in the healthcare market. The aim of this study is to analyze how the hospitality relations in the care of accompanying persons in private hospitals of São Luís / MA can influence the competitiveness of the offered services. In order to do so, an exploratory and descriptive multiple-case study was developed based on the semi-structured interviews with the employees of the sectors that welcome the accompanying persons in each of the hospitals chosen in this study. The data were collected and organized from a categorization previously elaborated and analyzed. It was verified that the interviewed employees had a generalized perceptions of the concept of hospitality, and that there are not an improvement in the provided services to accompanying persons. Another point to be considered is that the interviewed employees were unanimous in recognizing the importance of hospitality of the accompanying persons as a potential capable of improving the quality of services and making the hospital more competitive, and according to the interviewees, this is a factor that influences the evaluation of accompanying persons about hospitals. In this way, it was verified that the hospitality relations applied during the services, influence the good evaluation of the hospital by the accompanying persons, making the hospital more competitive.

Keywords: Hospital business. Hospitality. Services. Accompanying persons. Competitiveness

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Os três momentos de um cliente no hospital.....	16
Figura 2	Evolução da Hotelaria Hospitalar.....	18
Figura 3	Organograma do Departamento de Hotelaria Hospitalar.....	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Serviços comuns da hotelaria que podem ser adaptados à atividade hospitalar.....	20
Quadro 2	Serviços de hotelaria que podem ser implantados e adaptados à atividade hospitalar.....	21
Quadro 3	Adaptado questões que influenciam o consumidor.....	23
Quadro 4	Adaptado classificação dos pacientes e suas percepções.....	25
Quadro 5	Itens e serviços relevantes para acompanhantes.....	27
Quadro 6	Tempo e espaço da hospitalidade.....	32
Quadro 7	Tipos de serviços.....	38
Quadro 8	Características dos serviços.....	39
Quadro 9	Classificação dos serviços sem propriedades.....	40
Quadro 10	Entrevistados do setor responsável pelo setor de hotelaria hospitalar.....	43
Quadro 11	Entrevistados do setor responsável pelo setor de hotelaria hospitalar.....	51

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

C.H.H.H.A - Coordenadora De Hotelaria Hospitalar do Hospital A

G.H.B - Gestora do Hospital B

ONA - Organização Nacional de Acreditação

SND - Serviço de Nutrição e Dietética

UTI - Unidade de Tratamento Intensivo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	HOTELARIA HOSPITALAR E CLIENTE DE SAÚDE	15
2.1	Hotelaria hospitalar	15
2.2	Cliente de saúde	22
3	HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E COMPETITIVIDADE	29
3.1	Hospitalidade	29
3.2	Serviços	36
3.3	Competitividade	42
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
4.1	Tipo de estudo	47
4.2	Instrumentos de coleta de dados	48
4.3	Descrição e análise dos dados	48
4.4	Apresentação dos locais de estudo	49
4.4.1	Hospital A.....	49
4.4.2	Hospital B.....	50
5	ANÁLISE E DISCUÇÃO DE RESULTADOS	51
5.1	Análises do conteúdo das entrevistas	51
5.1.1	Percepção de Hospitalidade pelos Gestores.....	51
5.1.2	Principais serviços prestados aos acompanhantes.....	56
5.1.3	Hospitalidade enquanto estratégia competitiva na gestão dos serviços.....	59
5.2	Discussão	63
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
	REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

A aplicação da hospitalidade em um hospital tem a função de garantir a melhor qualidade e maior eficiência nos serviços prestados para clientes de saúde. Tal prática desperta o sentimento no cliente de que ele é especial e não só mais um enfermo a ser tratado. Godoi (2004, p. 41) refere-se que “a hospitalidade pode e reduz radicalmente a dor de pacientes e familiares no momento de dor e sofrimento”. A hospitalidade integra o setor de hotelaria hospitalar este, por sua vez, tem a função de promover conforto e bem-estar aos pacientes por meio da implantação de novos serviços de assistência que possam prover atendimento de qualidade aos clientes de saúde.

Entretanto, ainda há um cliente de saúde que tem suas vontades e necessidades pouco atendidas no ambiente hospitalar: o acompanhante. Godoi (2008) afirma que os acompanhantes também devem ter uma atenção especial, pois são clientes que utilizam serviços dos estabelecimentos, sofrem junto com pacientes, têm angústias, expectativas e etc., em relação ao atendimento. Portanto, para que de fato o hospital tenha as relações de hospitalidade na sua cultura organizacional, a instituição deve preocupar-se com a influência que os acompanhantes terão na recuperação do paciente, assim, a empresa deve garantir a prestação de serviços de qualidade para esse público.

A hospitalidade praticada pelos hospitais deve ser voltada para todos os clientes de saúde, de forma que não seja omissa para pacientes e acompanhantes. A hospitalidade não vai tornar um hospital um local em que os clientes vão querer frequentar, mas traz a sensação que ele se sinta digno e que o ser humano tenha atendido suas principais necessidades nesse período crítico de sua vida.

O interesse em pesquisar sobre este assunto surgiu a partir das aulas da disciplina Hotelaria Hospitalar, cujo tema hospitalidade para acompanhantes foi comentado e debatido. Outro, fator motivador foram experiências pessoais que o presente pesquisador presenciou.

Após pesquisas sobre o tema no portal de periódicos, teses e dissertações da CAPES, Google Scholar e SciELO, concluiu-se que há pesquisas relacionadas a esse assunto, destacando-se os trabalhos de Boeger (2011) e Godoi (2008) os quais expõem que os acompanhantes também devem ter uma atenção

especial, pois são clientes que utilizam serviços dos estabelecimentos, sofrem junto com pacientes, têm angústias, expectativas e etc.

Em relação ao atendimento; Pernambuco (2011) mostra que muitos hospitais desconsideram o conforto e o bem estar dos acompanhantes em relação a diversos serviços. Foi possível constatar que, há poucas pesquisas que focam o acompanhante, cliente este, que, junto com o paciente, avalia a hospitalidade como critério para escolha de determinado local para ser atendido (quando isso é possível). Entretanto, após pesquisas sobre essa temática em WebSites de hospitais da cidade de São Luís, foi possível identificar a iniciativa dos mesmos no sentido de disponibilizarem atividades tanto para pacientes quanto para acompanhantes de entretenimento, educação e até treinamento em caso de incêndio para esses clientes. Consta também em matérias em sites que a aplicação da hospitalidade em hospitais vem sendo usada por eles como fator de diferenciação no mercado, assim, “obrigando” que concorrência a também aplicarem a pratica de hospitalidade em seus empreendimentos.

A presente pesquisa se faz importante no sentido contribuir com o desenvolvimento e a construção de informação e conhecimento sobre as relações de hospitalidade nos serviços para acompanhantes em hospitais privados de São Luís.

Assim, surgiu o seguinte problema de pesquisa: de que forma as relações de hospitalidade com os acompanhantes em hospitais privados de São Luís/MA podem influenciar na competitividade dos serviços oferecidos?

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar de que forma as relações de hospitalidade com os acompanhantes em hospitais privados de São Luís/MA podem influenciar na competitividade dos serviços oferecidos. E como objetivos específicos: a) conhecer a percepção de hospitalidade dos gestores do setor de hotelaria hospitalar de hospitais privados de São Luís; b) identificar os principais serviços oferecidos hospitais privados voltados aos acompanhantes; c) analisar a hospitalidade enquanto estratégia competitiva na gestão dos serviços oferecidos por privados de São Luís.

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, optou-se por estruturar o trabalho da seguinte forma: no primeiro capítulo são levantadas discussões relacionadas à hotelaria hospitalar.

Considerando o pensamento de autores como Boeger (2017) que mostra como a implantação desse setor, em um hospital, adiciona qualidade no atendimento propiciando mais conforto e segurança para os clientes por meio dos serviços de apoio e Taraboulsi (2006, p. 22) que refere-se ser hotelaria hospitalar “uma tendência que veio para livrar os hospitais da ‘cara de hospital’ e que traz em sua essência uma proposta de adaptação à nova realidade do mercado, modificando e introduzindo novos processos, serviços e condutas”. Ainda no primeiro capítulo são desenvolvidos pensamentos sobre os clientes de saúde, sendo que a discussão se inicia com a definição de cliente e isto refaz evidenciando o pensamento de (SOLOMON, 2016, p. 7) “consumidor é uma pessoa que identifica uma necessidade e desejo, realiza uma compra ou descarta um produto”. O autor busca entender como o consumidor opta por adquirir um produto ou serviço. No decorrer do capítulo busca-se tópicos entender especificamente as necessidades e anseios dos clientes de saúde. Sobre Boeger (2005, p. 24) menciona “que começou a questionar e sentir necessidade de que a empresa hospitalar lhe oferecesse não só a cura ou o tratamento, como também a segurança, o conforto e, principalmente, seu bem-estar, de sua família e seus visitantes”. Finalizando-se com os desejos e necessidades que devem ser atendidos dos acompanhantes.

No segundo capítulo, são abordados a hospitalidade, serviços e competitividade. O primeiro subtópico é apresentado segundo o pensamento de autores Camargo (2003) que descreve a hospitalidade como o ato de acolher bem as pessoas que se encontram fora do seu convívio habitual, oferecendo-lhes acolhimento, hospedagem, alimentação e entretenimento, onde estes pilares constituem os eixos da hospitalidade. Assim como um pouco do contexto histórico do termo.

O segundo é apresentado conforme o pensamento de autores como Moraes, Cândido e Vieira (2004), Kotler e Keller (2006) que apresentam o conceito de serviços. As contribuições de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) merecem destaque pelas características que os serviços apresentam. Las Casas (2006) destaca as classificações dos serviços de acordo com a atividade, considerando o esforço de compra do consumidor.

Em terceiro, competitividade é apresentada segundo autores como Porter (2004) que destaca estratégias para tornar o empreendimento mais competitivo,

assim como Cunha (2007) que enfatiza como as empresas hospitalares devem se comportar-se no mercado, para se tornarem competitivas.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, destacando-a como qualitativa, tendo em vista que visa o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. Além de evidenciar que se optou por um estudo de casos múltiplos.

No capítulo seguinte são apresentadas a análise e discussão dos resultados que se realizaram a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores dos hospitais de São Luís selecionados para o estudo.

Na seção as Considerações Finais, os resultados são comparados com os conceitos apresentados no referencial teórico, e apresentam-se também as implicações práticas, procedendo-se a recomendação e sugestão para a realização de outros estudos.

De modo geral, espera-se que o estudo sobre as relações de hospitalidade com o acompanhante em hospitais privados possa contribuir para melhor compreensão em respeito à qualidade da prestação de serviços e do bom processo de gestão para melhor atender esse público nos hospitais e também como forma de contribuir para intensificação de resultados de resultados organizacionais, não só na esfera privada como na esfera pública.

2 HOTELARIA HOSPITALAR E CLIENTE DE SAÚDE

Neste capítulo, em um primeiro momento, é feita uma abordagem conceitual sobre a hotelaria hospitalar, tomando como base o pensamento de autores e estudiosos que discorrem sobre o tema na perspectiva de que a hotelaria hospitalar, por meio de diversos serviços de apoio, oferece bem-estar aos pacientes. Em seguida, discorre-se como entender o comportamento do consumidor, e como ele se comporta em todas as fases da aquisição de um produto ou serviço. Afunilando para clientes de saúde e posteriormente acompanhantes.

2.1 Hotelaria hospitalar

Com o passar dos anos, clientes de hospitais sejam eles da esfera privada sejam da pública, estão cada vez mais exigentes em relação à forma como são tratados; assim, conforme sua disponibilidade, começou a buscar hospitais que apresentassem um diferencial, fosse ele em tratamento, fossem em tecnologias ou ações humanas. Gil (2015) destaca que clientes de hospitais não eram contemplados da mesma forma na sua condição de pessoa que tem emoções e desejos. Gonçalves e Ferreira (2013) afirmam que é importante oferecer condições melhores durante o tempo de estadia dos clientes hospitalizados, não apenas focando o tratamento médico, mas sim na humanização dos serviços que são dispensados aos clientes de saúde.

Nesse cenário e diante da mudança do perfil dos clientes e da gama de oferta de serviços diferenciados, os hospitais buscaram a implantação de novos processos, que pudessem atender às expectativas dos pacientes, familiares e acompanhantes tendo como base o atendimento prestado e os serviços ofertados aos usuários. Dessa forma, essas instituições buscaram incluir a hotelaria em seu modelo de gestão. Nesse sentido, a hotelaria hospitalar é definida por Boeger (2003, p. 24) como “a reunião de todos os serviços de apoio, que, associados aos serviços específicos, oferecem aos clientes conforto, segurança e bem-estar durante o seu período de internação ou em seu contato com a instituição de saúde”.

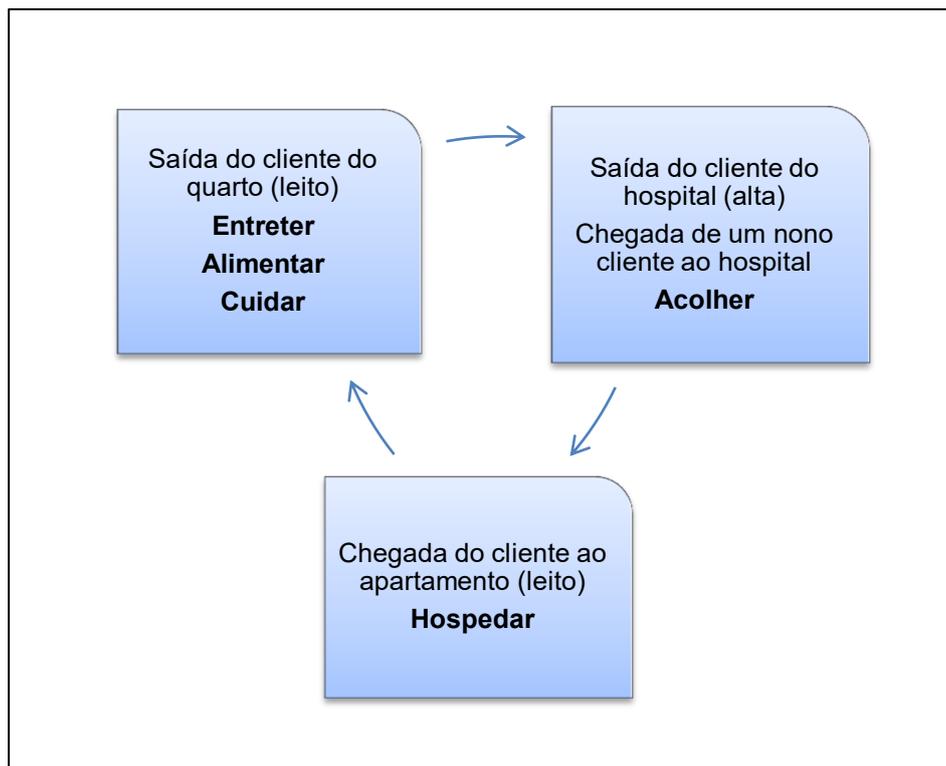
Destarte, a hotelaria hospitalar traz aos hospitais uma nova roupagem de serviços que visam o bem-estar dos pacientes na tentativa de livrar os hospitais de

estereótipos como: ‘local triste’, comida sem gosto, local onde o paciente vai piorar em vez de melhorar, entre outros. Estes aliados ao atendimento de qualidade promovem a valorização dos clientes. Para Taraboulsi (2006, p. 22), a hotelaria hospitalar é “uma tendência que veio para livrar os hospitais da ‘cara de hospital’ e que traz em sua essência uma proposta de adaptação à nova realidade do mercado, modificando e introduzindo novos processos, serviços e condutas”.

Dessa forma, preocupados em retirar essa ideia de lugar de angústia e agonia e com o bem-estar dos seus pacientes, acompanhantes e com a competitividade cada vez maior no mercado de serviços de saúde, os hospitais preocuparam-se em oferecer melhores serviços que os destaquem, dessa forma, optou pela implantação da hotelaria hospitalar.

A inserção do setor de hotelaria hospitalar busca ofertar serviços ao longo de todo momento em que o cliente mantém contato com o hospital (por ventura após também). Boeger (2011, p. 26) aponta que “a experiência do cliente em um hospital pode ser dividida em três momentos: sua chegada ao hospital, sua internação e sua alta”, conforme figura a seguir mostra:

Figura 1 – Os três momentos de um cliente no hospital

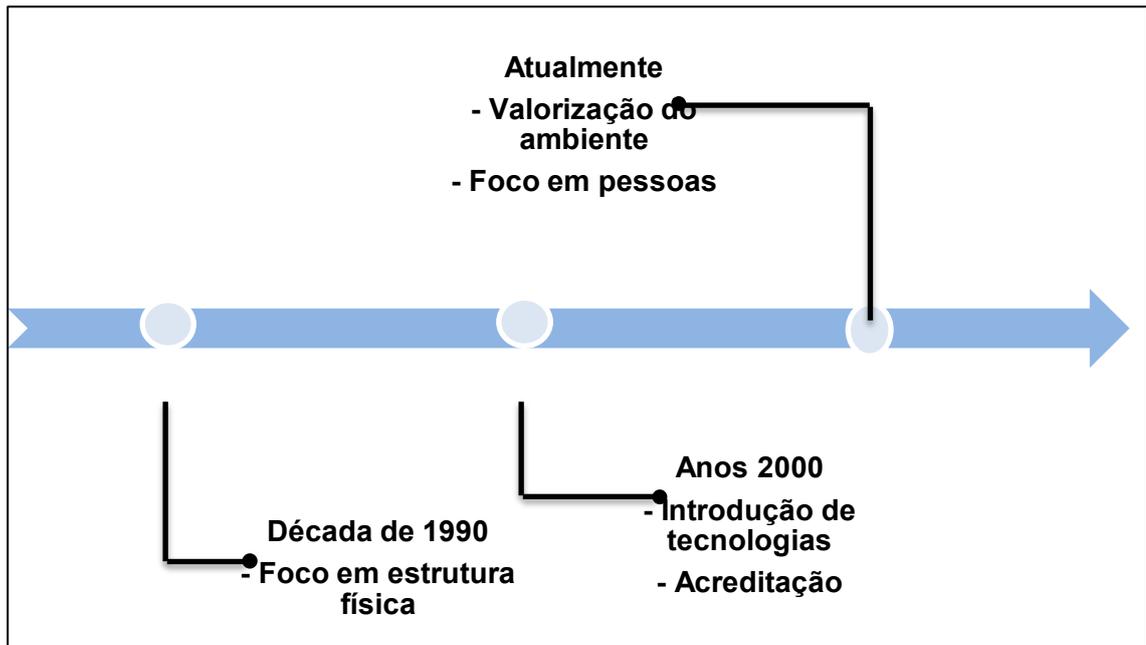


Fonte: Boeger (2011, p. 26).

Na figura acima apresentada, pode-se afirmar que todo o processo de internação, do momento de chegada até a saída do cliente do hospital está vinculado às ações de hotelaria hospitalar. Nesse sentido, na chegada ao hospital o paciente deverá ser acolhido não apenas no sentido de recepcionar, mas também de promoção de eficiência em um ambiente confortável e seguro e bem sinalizado, assim como, informá-lo sobre regras que os clientes devem seguir durante a estadia; na sua chegada ao apartamento deve-se hospeda-lo dando continuidade aos serviços assistenciais (nessa fase paciente e acompanhante estão mais atentos a detalhes); na sua saída do leito deve ser alimentá-lo considerando-se suas preferências, entretê-lo por meio de um ambiente descontraído e cuidar, dando-lhe toda atenção necessária até o momento da sua saída do hospital, cuidado esse que deve ser oferecido ao acompanhante, trazendo-lhe informações sobre o estacionamento, sua alimentação, tratamento do paciente e etc. (BOEGER, 2011).

De acordo com Boeger (2017), a hotelaria hospitalar sempre existiu em hospitais, contudo, de forma descentralizada e ficando em parte com o cargo da enfermagem que não potencializava os serviços prestados, uma vez que o setor se preocupava mais com as atividades frequentes que o cargo exige em hospitais. Boeger (2017) destaca que a atenção estava voltada para serviços limpeza, organização, lavagem, arrumação e atendimento são imprescindíveis nas instituições de saúde.

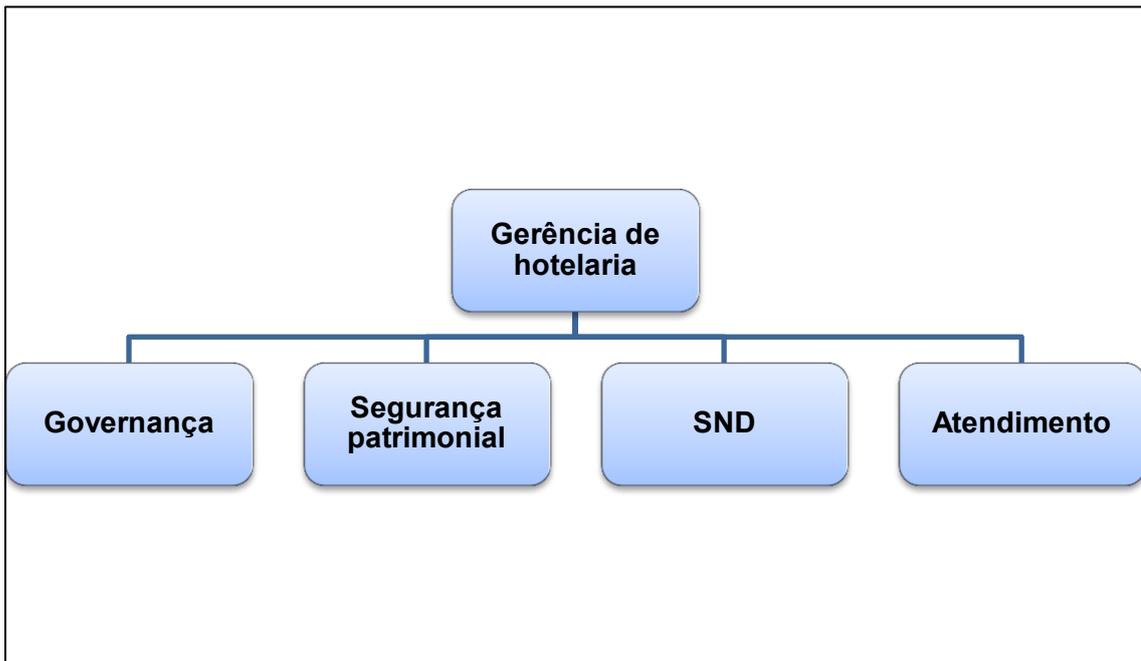
Segundo esse autor, na década de 1990, o foco da hotelaria hospitalar era a estrutura física da instituição de saúde. A partir dos anos 2000, novos *softwares* e tecnologias foram aplicadas, e a maior parte dos programas de acreditação começou a ser implementada. “Atualmente, a valorização do ambiente está em evidência, assim como o foco das atenções está sobre as pessoas” (BOEGER, 2017, p. 27). Na figura a seguir é possível ver a crescimento da hotelaria hospitalar:

Figura 2 – Evolução da hotelaria hospitalar

Fonte: Boerger (2017, p. 27)

A figura acima observa-se que a hotelaria hospitalar passou a priorizar outras demandas além da estrutura física e tecnologia de ponta, como valorizar o ambiente, para que o cliente de saúde pudesse ter conforto e segurança; focado nas pessoas (incluindo funcionários), fazendo com que as transformações pudessem ocorrer em todo o ambiente do hospital, assim como na qualidade do atendimento, como forma de assegurar ao paciente e ao acompanhante uma estadia melhor e ambiente mais hospitaleiro.

Contudo para que a hotelaria hospitalar pudesse alcançar esse crescimento, existem serviços essenciais que devem fazer parte da estrutura do setor de hotelaria hospitalar. Mas, um organograma desse setor não é único: pode ser modificado de acordo com as características do hospital. (BOEGER, 2008). A figura 3 apresenta um organograma clássico do departamento de hotelaria hospitalar:

Figura 3 – Organograma do departamento de hotelaria hospitalar

Fonte: Boerger (2008, p. 26)

A figura acima apresenta a gerência de hotelaria como responsável pelo gerenciamento das demais áreas que integram o setor; a área de governança é responsável pela hospitalidade oferecida ao cliente de saúde, incluindo a camararia, higiene e limpeza e controle de apartamentos; o SND¹ é responsável pela produção e distribuição das refeições de acordo com as necessidades do cliente; e, a área de atendimento tem como responsabilidade indicação ou orientação de quem contatar na solução de problemas.

Atente-se a que a hotelaria hospitalar administra setores importantes que têm a finalidade de proporcionar aos clientes melhores condições de estadia no hospital. Nessa perspectiva, visando atender às necessidades e exigências dos pacientes e acompanhantes, a hotelaria hospitalar busca sempre oferecer o que há de melhor e que está ao seu alcance, em serviços que possam ser implantados no hospital, sendo assim, busca por meio da implantação de serviços da hotelaria convencional no ambiente hospitalar atender as necessidades e desejos dos clientes. Nesse sentido, a hotelaria hospitalar é definida por Godoi (2008, p.38) como “a introdução de técnicas e serviços de hotelaria em hospitais com o consequente benefício social, físico, psicológico e emocional para pacientes,

¹ Serviço de nutrição e dietética

familiares e funcionários de um hospital”.

Bem como os hotéis, os hospitais também se apresentam como um meio de hospedagem em que, com a diferença que hospedam aqueles que necessitam de algum tipo de tratamento médico (SOUZA; MASCARENHAS, 2015). Devido a sua similaridade, os serviços oferecidos por hotéis podem ser implantados no ambiente hospitalar sendo “imprescindível a sua adaptação devido as características de cada atividade” (TARABOULSI, 2006). O Quadro 1 exemplifica os serviços comuns da hotelaria que podem ser adaptados à atividade hospitalar:

Quadro 1 – Serviços comuns da hotelaria que podem ser adaptados à atividade hospitalar

Hotel	Hospital
Recepção – <i>Check-in e check-out</i>	Recepção – Internações e altas
<i>Concierge</i> (portaria social)	Balcão de Informações
Alimentos e bebidas	Nutrição
Lavanderia	Lavanderia
Reservas	Agendamento/programação

Fonte: Taraboulsi (2006, p.53)

Observa-se que a hotelaria hospitalar tem muito em comum com a hotelaria tradicional, portanto, mesclar os serviços da hotelaria ao ambiente hospitalar oferece aos clientes um melhor atendimento. Claro que, ao agregar serviços de hotéis em hospitais, passa por um processo de adaptação, pois as exigências de órgãos reguladores, principalmente na área da saúde. Fiscalizam, portanto, os empreendimentos com um rigor que a setor hospitalar exige.

Ainda como forma de melhorar o atendimento nos hospitais e torná-lo mais dinâmico, outros serviços que são utilizados nos hotéis também podem ser implantados e adaptados às condições do ambiente hospitalar para os clientes, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Serviços de hotelaria que podem ser implantados e adaptados à atividade hospitalar

- Serviço de mensageiro e capitão-porteiro.
- Governança: governanta e camareira.
- Room-service: serviço de quarto para os clientes de saúde.
- Restaurante para familiares, acompanhantes e visitantes.
- Departamento de eventos.
- Serviços de lazer: sala de leitura, brinquedoteca, jogos, ginástica, e entre outros.
- Lojas de artigos, salão de beleza e entre outros.

Fonte: Taraboulsi (2006, p.53)

É possível observar que muitos dos serviços da hotelaria tradicional podem ser aplicados e/ou adaptados ao ambiente hospitalar. E que esta ação resulta em melhoria do atendimento e na estrutura do hospital, proporcionando aos clientes de saúde mais conforto e bem-estar. O serviço de *room-service*, por exemplo, se torna essencial quando um acompanhante necessita ficar ao lado do paciente 24hs por dia. Levar alimentação para esse acompanhante se torna de grande importância para facilitar o seu dia-a-dia.

Inserir serviços oferecidos em hotéis no ambiente hospitalar tornará o período de internação dos pacientes menos traumatizante e menos desgastante para os demais clientes de saúde (GODOI, 2008). A agregação da hotelaria hospitalar torna o ambiente de trabalho melhor para funcionários.

Nesse sentido, a implantação e adaptação de serviços da hotelaria tradicional para os hospitais se tornam importantes no sentido de agregar na qualidade da prestação de serviços e do atendimento, possibilitando assim, que as necessidades dos pacientes e acompanhantes, que se acostumaram a esses serviços, pudessem ser atendidas. Nesse sentido, Boeger (2008, p. 25) afirma que

A hotelaria hospitalar acabou tornando-se irreversível em quaisquer instituições de saúde, pois não se trata mais de uma opção da empresa, mas de uma exigência do público que frequenta hospitais e que começa a habituar-se aos serviços de hotelaria existentes.

A hotelaria hospitalar está voltada para a prestação de serviços que possam trazer melhorias ao quadro de saúde dos pacientes, e para alcançar esse

objetivo. Dessa forma, observa-se que ela apresenta-se como um diferencial para os hospitais que a implantam, pois esse setor inova o ambiente hospitalar por meio da implantação de um conjunto de novos serviços que proporcionam mudanças na estrutura, bem como no atendimento, tornando-o mais humanizado, atendendo, assim, às necessidades dos pacientes de forma a proporcionar melhores condições de estadia, além de ser “um complemento valioso contribuindo com o tratamento médico” (GODOI, 2008).

2.2 Cliente de saúde

Define-se como cliente um “usuário do serviço” (BUENO, 2000, p.171), o gerenciamento das organizações voltou-se para a busca de uma compreensão clara de quais seriam as necessidades e desejos deles, transformando-os em bens e serviços que serão disponibilizados (DIAS & PIMENTA, 2005). Além de oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos, as empresas buscam que esses gerem valor para as empresas.

Contudo, o que seria o consumidor? Segundo Solomon (2016, p. 7) “consumidor é uma pessoa que identifica uma necessidade e desejo, realiza uma compra ou descarta um produto”. Solomon (2016) destaca que o comprador e o usuário podem não ser a mesma pessoa, como quando uma mãe escolhe um plano de saúde para o filho.

Solomon (2016) refere-se que o comportamento do consumidor é um processo contínuo e não se restringe ao momento em que o cliente efetua o pagamento e recebe em troca um produto e/ou serviço. Embora a teoria da troca continue sendo uma parte importante do comportamento do consumidor, esta visão mais abrangente enfatiza o processo de consumo, que inclui as questões que influenciam o consumidor antes, durante e depois da compra.

O quadro abaixo refere-se algumas das questões que influenciam o consumidor antes, durante e depois da compra:

Quadro 3 – Adaptado: Questões que influenciam o consumidor

	Perspectiva do consumidor	Perspectivas dos profissionais de marketing
Questões Pré-Compra	Como um consumidor constata que precisa de um produto? Quais são as melhores fontes de informação para saber mais sobre outras opções?	Como as atitudes do consumidor são formadas e/ou modificadas? Que pistas os consumidores utilizam para identificar quais produtos são superiores aos outros?
Questões de Compra	A aquisição de um produto é uma experiência estressante ou agradável? O que a compra diz sobre o consumidor?	De que forma os fatores situacionais, como falta de tempo ou mostruário das lojas afetam a decisão de compra do consumidor?
Questões Pós-Compra	O produto traz satisfação ou desempenha a função pretendida? Como o produto é finalmente descartado e quais são as consequências desse ato para o meio ambiente?	O que determina que um consumidor ficara satisfeito com um produto e voltará a comprá-lo? Essa pessoa conta aos outros sobre suas experiências com o produto e influencia nas decisões de compra deles?

Fonte: Solomom (2016)

O quadro acima mostra que uma empresa deve estar atenta não apenas ao momento em que o consumidor efetua a compra de um produto/ou serviço, aos motivos que o levaram a adquirir um produto e/ou serviço e no feedback que o mesmo vai dar sobre a aquisição, e análise desses fatores podem fazer diferença no mercado.

A fim de garantir sobrevivência num mercado bastante concorrido e em meio a uma demanda bastante rigorosa, as organizações, principalmente as prestadoras de serviços, buscam, seja por meio da oferta de ambientes agradáveis, confortáveis e funcionais, e, especialmente, por meio dos serviços prestados pelo quadro de recursos humanos, oferecer um alto padrão de qualidade que satisfaça as necessidades e interesses da clientela.

O modelo de gestão a ser aplicado deve levar em conta os hábitos e a cultura dos clientes. Boeger (2012) observa que o contato com o cliente não só deve apenas atender suas expectativas prévias, mas que as exceda chegando a antecipar futuras necessidades.

Surpreender o paciente é uma boa ideia podendo levar a fidelidade. No entanto este nível de prestação de serviços exige esforços e custos adicionais para a entidade. Portanto, os benefícios de agradar o cliente devem ser avaliados criteriosamente.

Em relação aos hospitais, a oferta de um atendimento de qualidade está relacionada à nova postura apresentada pelo paciente “que começou a questionar e sentir necessidade de que a empresa hospitalar lhe oferecesse não só a cura ou o tratamento, como também a segurança, o conforto e, principalmente, seu bem-estar, de sua família e seus visitantes” (BOERGER, 2005, p. 24).

O Código de Defesa do Consumidor – disposto na Lei n. 8.078, de 11 de Setembro de 1990 (Brasil, 1990) – foi essencial para a mudança de postura das pessoas diante do consumo de produtos e serviços, concedendo condições de reclamar seus direitos, desde então assegurados pela legislação.

Desse modo, aqueles que procuram os hospitais, a fim de receber algum tipo de tratamento médico, comumente chamados de pacientes, passam a ser identificados pela expressão clientes de saúde que possuem necessidades que devem ser supridas. Portanto, “como clientes de saúde sentem-se competentes para avaliar o nível de atenção que recebem e optar pelo local onde serão tratados com base nessa avaliação” (DIO et al, 2005, p.806). Esse cliente quer “chegar a um hospital e receber um atendimento imediato, respeitoso e seguro, [...]” (BOEGER, 2017, p.37).

Godoi (2008) descreve que a atenção do hospital deve estar voltada para o ser humano, obtendo todo o aparato de equipamentos e serviços ao seu dispor. “O hospital é uma atividade essencialmente humana.” Dessa forma, o triunfo da hotelaria hospitalar está na humanização do ambiente hospitalar: serviços eficientes que encantam, cores suaves, plantas e jardins bem cuidados e, principalmente, pessoas entusiasmadas interagindo com os clientes de saúde, revelando de tal forma o segredo dessa nova proposta que é o sorriso sincero e permanente, marca registrada da satisfação e do amor pelo trabalho realizado. Os clientes de saúde (enfermos, familiares, acompanhantes, visitantes) sentem-se confiantes e motivados quando a solidariedade apresenta-se estampada nos semblantes de todos os envolvidos em seu atendimento. É a humanização, através da hotelaria, mudando condutas e comportamentos, tornando o hospital um espaço digno para os

momentos difíceis de nossos clientes de saúde (TARABOULSI, 2004, p. 48).

Segundo Boeger (2017), um fator que deve ser levado em consideração é a própria passividade do cliente, pelo fato de a maioria dos clientes de saúde serem leigos no que se refere à Medicina, assim, causando dificuldade de compreender o que está acontecendo (tratamento, exame, cirurgia, prótese e etc.). Outra observação trazida por Boeger (2017, p. 37) é que “em outros mercados, por exemplo, é o paciente que movimenta o consumo. Já na área da hospitalar quem consome, de fato, é a equipe que trata a doença.”

Tratar a doença e não o doente já era alvo de críticas em 460 a.C. pelo médico e filósofo grego Hipócrates, conhecido como Pai da Medicina. Um exemplo dessa impessoalidade é trazido por Godoi (2008, p. 115):

Todo médico deveria gastar mais do seu tempo com o paciente quando está internado, ou ao menos retornar mais vezes ao quarto sem envolver necessariamente a cobrança de cada visita. Muitos pacientes reclamam que sequer os médicos olham nos seus olhos, esquecendo-se de que a sua atenção e a do pessoal de saúde ainda é o melhor remédio.

Estreitando o relacionamento entre hospital e paciente, o caminho para a construção de uma marca “forte” fica mais fácil. Segundo Boeger (2012) o *Marketing* de experiência e de relacionamento é construído em todos os instantes vividos pelo paciente dentro da empresa e seguramente terá impacto sobre a imagem da empresa.

Assim, do ponto de vista do cuidado, Boeger (2012), em seu estudo, classificou os pacientes em:

Quadro 4 – Adaptado: Classificação dos pacientes e suas percepções

Tipos de Pacientes	Cuidados específicos
Requerem cuidados intensivos	Pacientes graves e recuperáveis, com risco iminente de morte, sujeitos à instabilidade de funções vitais que requeiram assistência médica [...]. A percepção para hotelaria está muito voltada à forma com que os familiares podem ter acesso ao paciente, notícias de seu boletim médico [...].
Requerem cuidados semi-intensivos	Pacientes recuperáveis, sem risco iminente de morte [...]. A percepção dos pacientes está totalmente voltada a área assistencial. O cuidado corporal e a alimentação são basicamente realizados de forma técnica. [...]
Requerem cuidados de alta dependência	Pacientes crônicos que requeiram avaliações médicas e de enfermagem, estáveis sobre o ponto de vista clínico, porém com total dependência das ações de enfermagem para o atendimento de necessidades básicas. O acompanhante se torna mais exigente e menos tolerante com esperas e falhas [...].
Requerem cuidados intermediários	Pacientes estáveis do ponto de vista clínico e de enfermagem que requeiram avaliações médicas e de enfermagem, com parcial dependência de enfermagem das necessidades básicas. A utilização da hotelaria do hospital é compartilhada com o acompanhante [...].
Requerem cuidados mínimos	Pacientes estáveis do ponto de vista clínico e de enfermagem [...]. Esse cliente avalia os serviços dos hospitais, solicita-os e os julga-os com eficiência e resolutividade. Possui grande percepção dos serviços [...].

Fonte: Boeger (2012)

Constate-se que no ambiente hospitalar a organização vai se deparar com vários tipos de clientes e que ela deve buscar atender a suas necessidades e desejos de forma personalizada.

Além do paciente, outro cliente de suma importância para a hotelaria hospitalar é o acompanhante, que vive extremamente a experiência de internação hospitalar. Uma vez que o acompanhante vai usufruir dos serviços oferecidos pela empresa e corriqueiramente tem o mesmo plano de saúde do paciente, vai formar sua opinião sobre os serviços prestados.

Boeger (2017) afirma que é relevante entender as necessidades de um acompanhante, pois ele utilizará vários serviços, porém é muito mais exigente. É comum hospitais desconsiderarem o fato do acompanhante vivenciar o cotidiano tenso e estressante. “Por vezes, muitos integrantes das equipes hospitalares, ao entrarem em contato com o paciente, sequer cumprimentam o acompanhante além de o considerarem um mal necessário” (BOEGER, 2017, p. 65).

Por isso, cada funcionário deve assumir o papel de anfitrião Boeger (2011) destaca que cada colaborador deve ter o prazer em receber as pessoas e a relação entre o hospital e o acompanhante deve ser de respeito, prazerosa e saudável. Sabendo disso é necessário estruturar os serviços para incluir o acompanhante nas tomadas de decisão, por exemplo, uma criança internada terá como seus acompanhantes muito provavelmente os seus pais, esses que vão ser muito exigentes com a execução dos serviços prestados pelo hospital.

A pesquisa realizada por Pernambuco (2011) mostra que muitos hospitais desconsideram o cotidiano do acompanhante, nas suas ações ligadas ao conforto e ao bem estar. O estudo desse autor revelou itens que são relevantes para perspectiva da opinião do acompanhante:

Quadro 5 – Adaptado: Itens e serviços relevantes para acompanhantes

Itens	Serviços
Estacionamento	Preço; facilidade de acesso; rapidez na entrega e retira da de veículos.
Acomodação	Conforto na unidade de internação; existência ou não de profissionais responsáveis pelo desmontagem e montagem da cama do acompanhante; <i>amenities</i> de qualidade.
Áreas comuns	Elevador, Sinalização interna, Alimentação, Sala de espera.

Fonte: Pernambuco (2011)

O quadro acima destaca itens que são percebidos como diferencial para os acompanhantes, disponibilizando-os a percepção dos mesmos de estão sendo valorizados será aumentada. O hospital não precisa oferecer serviços “5 estrelas” para esse tipo de cliente, muitas vezes o mínimo se torna muito. Como, por exemplo, ter vagas disponíveis para estacionar, ter *amenities* no quarto ou elevadores sempre funcionando.

Nos últimos tempos, os nosocômios vêm estudando meios de promover uma estadia mais confortável para o acompanhante durante o período proposto de tratamento para o paciente. Segundo Boeger (2017) a prática da hospitalidade é percebida como um diferencial da empresa que determina na escolha do cliente pela instituição.

3 HOSPITALIDADE, SERVIÇOS E COMPETITIVIDADE

Primeiro, são apresentados os conceitos, história e discussões a respeito da hospitalidade. Considera-se que a prática destes deve fazer parte da política de atendimento do hospital, pois o atendimento hospitalareiro contribui para diminuir o sofrimento de pacientes e acompanhantes. Em seguida, serão apresentadas algumas reflexões conceituais acerca de serviços uma vez que estes possuem influências relevantes para o processo de relacionamento com o cliente; por fim, são expostos métodos de avaliação sobre a competitividade das empresas, assim como mais especificamente como uma instituição de saúde pode se tornar competitiva.

3.1 Hospitalidade

Para adentrarmos o assunto hospitalidade, e faz-se necessário definir o termo. Hospitalidade é uma palavra originária do Latim *hospitalitate* e significa o ato de hospedar; a qualidade de quem é hospitaleiro; a liberalidade que se pratica, alojando gratuitamente alguém; e por extensão acolhimento afetuoso.

O termo Hospitalidade, segundo Walker (2002, p. 4), “[...] é tão antigo quanto a própria civilização[...]. Deriva da palavra de origem francesa “hospice” e significa dar ajuda / abrigo aos viajantes”.

Walker (2002) mostra que na Antiguidade havia, na Grécia e em Roma, as Tavernas e estalagens como uma necessidade para abrigar os viajantes. Nasceu a primeira ideia de hospitalidade. Já na Idade Média, Walker (2002, p. 06) refere-se que “uma abadia em Roncesvalles, anunciava serviços tais como uma boa acolhida na porta da frente [...]”

Esse breve contexto histórico ampara o pensamento de Dalpiaz et al. (2010, p. 3) que nas antigas civilizações o conceito de hospitalidade se limitava apenas a oferecer alimentação a pessoas que estavam longe de seu domicílio. Com o passar dos anos, houve uma evolução do que se entende sobre hospitalidade, tornando-se uma palavra com uma definição que abrange empreendimentos como hotéis, hospitais, pousadas e etc. Assim como serviços prestados.

Observa-se então que a hospitalidade é uma relação entre quem recebe e aquele que é recebido, referindo-se a uma relação entre um ou mais hóspedes e uma organização e que para ser hospitaleiro é preciso focar na excelência dos serviços prestados, investir em infraestrutura básica, porque a hospitalidade está desde o atendimento, às condições de sinalização, estradas e até a higiene e segurança dos destinos.

Segundo Quadros (2011), a “hospitalidade está relacionada ao ato de receber e estar com as pessoas integrando-as em nosso convívio”. Fica evidente que a hospitalidade está diretamente ligada às necessidades e desejos das pessoas, ou seja, do desejo do visitante de “ser bem recebido”. Dessa forma, todo o processo de acolhida do cliente (hospitalidade) e, por consequência, a rentabilidade da empresa, depende muito do elemento humano. “A demanda é humana e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano”. (CASTELLI, 2003, p. 36)

Nesse caminho Lashley e Morrison (2004) interpretaram a hospitalidade como uma construção de laços entre quem recebe e quem é recebido, não necessariamente criando intimidade entre ambos, porém, é preciso que a o hospede sinta no anfitrião a vontade de receber. Esse sentimento pode ser captado quando o anfitrião oferece alimentação, bebida e acomodação, e mostrando que está lhe servindo sem o sentimento de obrigatoriedade, mas de “coração”.

Discorrido, desde os primórdios da Humanidade, a hospitalidade está ligada à necessidade do ser humano se relacionar, e para isso era preciso mostrar que estava disposto a receber, oferecendo para o hospede o melhor serviço possível, assim, fatores como estrutura e alimentação e etc., eram de suma importância para externar isso. Com o passar do tempo e evolução da Humanidade as necessidades (exigências) das pessoas não são mais as mesmas, o que antes servia hoje não é mais tolerado.

Porém, buscando aprofundar mais a discussão sobre a hospitalidade, Dias (2002) refere-se que a preocupação com a hospitalidade não deve ser apenas com a qualidade nos serviços e conforto do cliente, mas na sua satisfação voltada aos sentimentos e experiências deste. O “ser bem recebido” será possível apenas com serviços de boa qualidade, que se tornam um diferencial a partir do momento que forem oferecidos aos clientes não apenas em um ser humano para atendê-los na sua necessidade, mas com agregação ao espaço e estruturas físicas e culturais.

Gotman (2001) complementa afirmando que “a hospitalidade é um processo de agregação do outro à comunidade é uma relação entre dois protagonistas, entre aquele que recebe e aquele que é recebido”.

A arte do bem receber, (hospitalidade) torna-se indispensável, e deve ser agregada a um serviço de qualidade, integrado com aspectos culturais e estruturais, permitindo a satisfação do cliente. Diante desses diferentes aspectos que podem ser considerados para conceituar a hospitalidade, observa-se que o ato de ser hospitaleiro ficou mais complexo.

O termo hospitalidade é definido por Campos (2008, p. 3). Para ele hospitalidade refere-se à qualidade de um anfitrião ou local ser hospitaleiro, ao ato de hospedar, considerando-se sempre o ponto de vista do hóspede. Porém, é certo afirmar que a hospitalidade não consiste apenas em receber o outro. Os atos de receber e de ser hospitaleiro são muito mais complexos que simplesmente o de receber o visitante: consiste na integração de costumes, culturas de pessoas totalmente diferentes, assim mostra-se uma relação de troca entre dois agentes. Dessa forma, algo é certo: independente do tempo e do espaço analisados, o fenômeno da hospitalidade visa o bem-estar e à satisfação do visitante e ela será almejada por meio de um processo perceptivo individual, ou seja, como cada anfitrião pensa que é melhor receber um hospede.

Observando a visão de alguns autores sobre o termo hospitalidade, pode-se perceber que ser hospitaleiro está relacionado com o ego, pois tal atitude mostra como a relação humana deve funcionar. Caso assim não fosse, a palavra hospitaleira designaria apenas o encontro e não, como ocorre habitualmente, o encontro estimulador do vínculo humano. Hospitalidade não designa aqui apenas todas as formas de encontro entre pessoas. Traz, também, implícita, a obrigação de que ambos se portem adequadamente no encontro.

O termo hospitalidade se revela, como uma palavra que é de grande domínio. Com o intuito de caracterizá-la Camargo (2003) descreve-a sob dois eixos tempo e espaço. O primeiro se associa ao cultural e o segundo ao social. O cultural, compreende as ações da hospitalidade, como o ato de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas, já segundo (social) engloba o relacionamento social, que abrange quatro categorias, comercial, virtual, pública e doméstica.

Recepcionar e receber bem os hóspedes se mostram como a melhor forma de representação da hospitalidade, pois compreende o acolhimento das pessoas, um dos principais atos que traduzem a hospitalidade. Tal ato se revela importante desde as primeiras civilizações, como exemplifica Walker (2002, p. 06) “[...] Uma dessas pousadas, uma abadia em Roncivalles, anunciava serviços tais como uma calorosa acolhida na porta da frente, pão grátis, barbeiro e sapateiro [...]”. Contudo, a hospitalidade não está apenas ligada ao simples ato de hospedar, entretanto não pode ser desintegrada do termo. O relato ato de alimentar, segundo algumas culturas, concretiza a ação da hospitalidade. Entreter, se fazia de grande importância, uma vez que tal ação pode propiciar experiências marcantes e prazerosos. Walker (2002) refere que várias tavernas na Grécia antiga também eram casas de prazer e que os proprietários denunciavam clientes que causassem confusão nos estabelecimentos, afim de não prejudicar a experiência de outros.

Para melhor entender o exposto quadro a seguir exemplifica a divisão dos eixos tempo e espaço da hospitalidade:

Quadro 6 – Adaptado: Tempo/espaço da hospitalidade

TEMPOS	ESPAÇOS			
Cultural Social	Doméstico	Comercial	Pública	Virtual
Recepcionar	Receber pessoas em casa de forma intencional ou casual	Serviços profissionais de recepção	Recepção em espaços públicos de livre acesso	A net-etiqueta do enviar e receber mensagens por meios eletrônicos
Hospedar	Oferecer abrigo em casa para as pessoas	Hotéis e hospitais	Hospedagem oferecida pela cidade	Sites e hospedeiros de sites
Alimentar	Receber em casa para refeições	A restauração	A gastronomia local	Gastronomia eletrônica
Entreter	Receber para recepções e festas	Eventos e espetáculos privados de lazer	Espaços públicos de lazer e eventos	Jogos e entretenimento na mídia

Fonte: Camargo (2003)

O quadro acima mostra a categoria da hospitalidade doméstica que está ligada ao eixo social, engloba o ato de receber em casa; este representa um dos

rituais mais típicos relacionados à hospitalidade. Já a hospitalidade sob o domínio comercial é caracterizada pela ótica das relações de negócios onde há o envolvimento do valor monetário.

Observa-se que a hospitalidade em meios comerciais parece muito com os desafios da que acontece em meios domésticos. Os percalços são os mesmos: como criar um ambiente comunicativo, alegre, mas evitando também que o local seja atingido por roubo, por parasitismo, etc. É fato que ambos buscam trazer alegria para os hóspedes, porém com ordem. A hospitalidade pública está relacionada com a questão urbana envolvendo os espaços da cidade e os atrativos que ela se propõe a oferecer para receber bem os visitantes considerando o lazer e a infraestrutura; nesse tipo de hospitalidade busca-se a heterogeneidade da cidade e a riqueza de sua sociedade. Finalmente, destaque-se a hospitalidade virtual, que ocorre dos anos passou a ser uma ferramenta obrigatória para ser genuinamente hospitaleiro e que, na maioria das vezes, se relaciona com as três categorias anteriores, mas com algumas características particulares, nesta, os envolvidos mantêm contato físico, mas a distancia por meio dos meios eletrônicos virtuais.

Como já explanado, a hospitalidade está indicada em duas categorias, tempo e espaço, mostrando o quão amplo é o potencial de estudo e pesquisa sobre esse tema. Esses eixos expostos conservam um elo com o básico que a hospitalidade busca oferecer, isto é, o de receber, oferecendo ao hospede os elementos base do acolhimento; para que o acolhido tenha a melhor estadia e melhores experiências através dela.

Bezerra (2007, p. 336) mostra que:

A hospitalidade se divide em duas escolas, diferentes uma da outra, a francesa e a americana. A escola francesa é balizada pela matriz maussiana do dar-receber-retribuir, envolvem as relações e o sentido daquilo que circula por além da troca monetária, também estão nesta abordagem sociológica. A escola americana nega esta matriz e volta-se ao conjunto de atividades comerciais (baseadas na troca monetária) relacionadas ao ato receber, hospedar, alimentar e entreter, que na sociedade contemporânea vincula-se fortemente ao fenômeno turístico. No Brasil, a iniciativa mais ativa vem na tentativa de estabelecer pontes, considerando que em todos os cenários (comercial, privado ou social) a hospitalidade se nutre da mesma matriz.

Camargo (2008) refere-se uma abordagem interessante sobre hospitalidade, mostrando que termo tem uma grande diversidade de significados a serem pesquisados. Ele defende a associação da hospitalidade com os cinco

sentidos: visão, olfato, audição, tato, paladar.

Ao associar os cinco sentidos [...] à hospitalidade, busca-se demonstrar uma linha de raciocínio que vai além das dimensões físico-estruturais, sem excluí-las, perceptíveis pelo indivíduo em sua capacidade e distinguir elementos hospitaleiros ou hostis [...] (CAMPOS, 2008, p. 06).

A associação entre os cinco sentidos e a percepção que o hospede terá sobre a hospitalidade do anfitrião tem que ser levada em consideração. Através da visão, olfato, tato, audição e paladar e a interação que ele terá com o meio que o hospeda, que a pessoa acolhida avalia a hospitalidade do anfitrião.

Deixando mais claro, Camargo (2008) diz que com a visão a pessoa busca o conhecimento, procura conhecer algo que o aguça, direta ou indiretamente, diante da sua percepção ele julga se é hospitaleiro; com relação ao paladar vem a capacidade de percepção de gostos do indivíduo e as expectativas embutidas em degustar algum alimento são elementos que podem fazer com que o indivíduo os associe a lembranças positivas ou não; a audição interfere como nas considerações do hóspede sobre o local e a atmosfera que o engloba; com o olfato o hóspede tem a percepção dos cheiros, e os associa a lembranças e sentimentos; por fim, o tato o anfitrião pode oferecer para hóspedes com deficiência visual leitura em braille, fazendo com que se sintam valorizados; e para o público geral são mais complexos de se relacionar com a hospitalidade, graças à vasta variação cultural.

Observa-se que a pessoa ou organização, que quer ser hospitaleira, tem de levar vários fatores em consideração, para melhor atender às expectativas dos hospedes e passar a impressão de que é hospitaleiro. Conforme mostram LASHLEY; MORRISON, (2004, p. 26,27) “A hospitalidade transforma estranhos em conhecidos, inimigos em amigos, amigos em melhores amigos, forasteiros em pessoas íntimas, não parentes em parentes”. Busca-se, então, manter um relacionamento ou criar um com a (s) pessoa (s) acolhidas, usar a os cinco sentidos, dos hospedes, vai ser um atalho para essa função básica.

Outros fatores que são importantes de saber sobre a hospitalidade são em que esferas ele atua. Lashley e Morrison (2004) nos ensinaram que a hospitalidade ocorre em três domínios: 1) o social, em que a hospitalidade ocorre com o impacto das forças sociais sobre a produção e o consumo de alimento, bebida e acomodação; 2) o domínio privado considera a oferta da trindade no lar,

considerando também o relacionamento entre anfitrião e hóspede; 3) por fim, o comercial, que considera a oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores públicos e privados.

Focando na esfera comercial, Dias e Pimenta (2005) indicam que, no momento no qual a hospitalidade vira um negócio, o hóspede passa a ser visto como um consumidor de um serviço. Um empreendimento deve tomar cuidado para que sua hospitalidade não passe a impressão de ser artificial, o empreendimento deve fazer com que a pessoas que prestam o serviço tenha empatia em relação a quem sendo acolhido.

Três fatores são fundamentais para que a organização consiga mostrar que é hospitaleira, como destacam Dias e Pimenta (2005). São eles, comprometimento, comunicação e cultura. Uma organização pode estimular os funcionários a serem comprometidos, oferecendo-lhes cursos e treinamentos, afim capacitá-los para exercer melhor as tarefas, mas principalmente com desenvolvimento profissional; a comunicação se faz muito importante uma vez que a interação é um pilares da hospitalidade, a instituição deve trabalhar a interação dos funcionários, afim e melhor atender; ficar atento aos *feedbacks* e buscar eliminar barreiras que obstruem uma comunicação eficaz; a cultura de ser hospitaleiro deve fazer parte da empresa, mas, não só do empreendimento para o cliente, assim como da instituição para com seus funcionários, fazendo com que as relações internas melhorem.

Qualquer instituição tem o dever de ter e mostrar que a hospitalidade está inserida na “alma” da organização, seja ela qual for, a saber, hotéis, pousadas, restaurantes, *shoppings* e passou a ser muito requisitada em hospitais. O último citado, por ser considerado um ambiente hostil, aos olhos de muitos, Godoi (2004) mostra que hospitalidade oferecida por hospitais ajudou na redução na sensação de angústia, dor, e stresse e sofrimento de pacientes, acompanhantes e até funcionários, o que mostra a eficácia de agregar a pratica no atendimento dos clientes internos e externos.

Boeger (2011) retrata que os hospitais sempre foram vistos como um ambiente frio e impessoal. Por vezes é evitado por pessoas enfermas, com o pensamento de que, em vez melhorar da doença, vão ter seu quadro clínico piorado e que a interação do paciente com os profissionais vai ser feita de forma desleixada

ou até incorreta. Entretanto, apesar das dificuldades, é bem possível aplicar a prática da hospitalidade no ambiente hospitalar.

O hospital é tido como um ambiente frio e impessoal, onde o envolvimento pessoal entre colaboradores e pacientes não existe da forma como seria ideal, prevalecendo apenas o profissionalismo (BOEGER, 2011). Além disso, o fato dos profissionais vivenciarem quase que diariamente situações de riscos e morte no ambiente hospitalar torna mais difícil, o convívio, mas não impossível, e a prática da hospitalidade no ambiente. Fica claro que, questões de baixa expectativas de clientes de saúde, torna-se essencial que a prática/cultura de ser hospitaleiro se torne essencial na mudança dessa imagem.

3.2 Serviços

Com o aumento da concorrência empresarial crescendo cada dia mais no Brasil e no mundo, as empresas buscam ter uma característica que as destaquem no mercado e atraia mais clientes. Os serviços podem ser o fator individualizador dos empreendimentos. Cada dia mais, observa-se que as prestadoras de serviços estão mais presentes no nosso dia-a-dia e no cotidiano das empresas, sendo uma força que movimenta bastante a economia, gerando emprego e renda, e para as empresas um fator que acrescenta valor ao produto.

Há um motivo das prestadoras de serviços serem tão almejadas pelas empresas. Silva (2011) refere-se, devido às prestadoras de serviços estarem mais próximas dos clientes, a interatividade é maior; os empreendimentos acabam passando a responsabilidade de conquistar e fidelizar o cliente (não totalmente) para esse setor. Para Moraes, Cândido e Vieira (2004, p. 166) “os serviços são: espontâneos, instantâneo, íntimo, intangível, pessoal, [...], emocional”. Percebe-se pelas suas características o porquê das prestadoras de serviços serem importantes para atrair mais demanda para um empreendimento.

Faz-se relevante referir o conceito de serviços. Dias e Pimenta (2005, p.188) diz:

[...] serviço refere-se a um setor da economia que concentra atividade ligadas a produtos de certo grau de intangibilidade, como [...], hospitalidade, transporte e muitos outros [...]. Serviço constitui um aspecto intangível agregado a um determinado produto, integrando o processo de geração de seu valor.

Para Meireles (2006), “serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço.” Partilham dessa mesma linha de raciocínio Kotler e Keller (2006, p. 397) que definem serviços como sendo “ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) relacionam que as empresas que são classificadas como pertencentes ao setor de serviços e cujo é a principal oferta são: hoteleiras, transporte, serviços financeiros, saúde, serviços de treinamento e até algumas com prestação de serviços inusitados como empresas que embalam presentes, *pet-shops*.

Como se pode observar, o setor de serviços tem um leque muito grande de opções de atividades em que se pode atuar, o que acaba influenciando na geração de empregos. Como destaca Kahtalian (2002), o fator humano é imprescindível para grande parte das empresas de serviço, diferente da indústria que busca cada vez mais a automação. As oportunidades são para vários níveis de escolaridade e renda, pois cerca de 70% da riqueza mundial se devem ao setor de serviços.

Um fator que ajuda no crescimento significativo do setor de serviços são as inovações e mudanças tecnológicas. Elas propiciam incrementar a oferta de serviços como um todo. Dias e Pimenta (2005) exemplificam que agora está mais fácil para uma família comprar uma passagem aérea ou fazer uma reserva em um hotel, sem precisar sair de casa, oferecendo para o consumidor novas possibilidades de aquisição de serviços. Um exemplo de aplicação de novas tecnologias no setor de serviços é mostrado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 100): “a Amazon é mestre na tecnologia e em serviços baseados em tecnologia [...] A Amazon oferece serviços de varejo pela internet [...] bem como *web-services*, serviços de atendimento a pedidos e serviços infraestrutura tecnológica.”

Nessa vertente Las Casas (2012) destaca que 40% dos clientes adquirem cinco vezes produtos ou serviços em sites e que a segunda venda tem um custo para a empresa menor do que a conquista de um novo cliente. Destaque-se também o nível de retorno que três vezes maior.

Deve-se deixar claro que o setor de serviços não atende apenas à pessoa física, mas presta atividades igualmente para pessoa jurídica. Las Casas (2006, p. 19) classifica os serviços de acordo com sua atividade, sendo eles serviço de consumo (voltado para pessoa física) e serviços industriais (voltado para pessoa jurídica), conforme pode ser observado seguir:

Quadro 7 – Adaptado: Tipos de serviços

SERVIÇOS DE CONSUMO	SERVIÇOS INDUSTRIAIS
De conveniência: ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa por não haver diferenças perceptíveis entre elas.	De equipamento: relacionados com a instalação, montagem de equipamentos ou manutenção.
De escolha: alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e tipos de serviços prestados, prestígio da empresa, etc.	De facilidade: serviços que facilitam as operações da empresa. Inclui serviços financeiros, seguros, etc.
De especialidade: são altamente técnicos e especializados, nesse caso o consumidor fará esforço para obter serviços de especialistas.	De orientação: auxiliam nos processos de tomadas de decisão e incluem os serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Fonte: Las casas (2006)

De acordo com a classificação acima, fica claro que as pessoas físicas buscam três características para contratar um serviço: comodidade, baixo preço e profissionais de alta-qualidade; as pessoas jurídicas buscam prestadoras de serviços que as auxiliem na administração do empreendimento, solucionando problemas ou propondo ideias para melhoria da gestão. Porém, o que ambas têm em comum é que no resultado final dos serviços haja a transferência de particularidade.

Dessa forma, torna-se importante expor as características dos serviços. Os serviços apresentam quatro características principais: a intangibilidade, inseparabilidade, a produção e consumo são simultâneos e perecibilidade (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Quadro 8 – Características dos serviços

CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO	
Intangibilidade	Os serviços não podem ser estocados, patenteados; não podem ser dispostos nem deslocados rapidamente e são de difícil precificação
Heterogêneos	A execução de um serviço e a satisfação de um cliente dependem das ações do funcionário e do cliente.
Inseparabilidade	Os clientes participam e afetam a transação Os clientes afetam-se reciprocamente. A produção em massa de serviços é difícil.
Perecibilidade	Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos. É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços.

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

O quadro acima exhibe as características do setor de serviços, pois a intangibilidade o potencial comprador não pode examinar o serviço antes da compra, o que torna difícil a situação do cliente, mas pode ficar atento ao preço do produto. Quanto mais baixo o valor denota-se menor qualidade; a heterogeneidade diz respeito as ações, uma vez que as atividades são executadas por seres humanos, não há dois serviços exatamente idênticos; a inseparabilidade mostra que o serviço é vendido com antecedência, depois ele é gerado e consumido; por fim, a perecibilidade refere-se ao fato de os serviços não podem ser gravados, armazenados, revendidos ou devolvidos.

Observando-se pela ótica do Marketing, há um fator complicador para quem trabalha nessa área, que, diferente dos produtos tradicionais, os serviços não podem ser entregues de forma física para seus compradores e a satisfação do cliente depende do acontece “em tempo real”. O cliente pode adquirir o serviço por meio de traslado aéreo de uma empresa aeronáutica, no qual vai ter direito ao avião poltrona e etc., porém o que ele pagou foi pelo traslado os outros recursos agregam valor ao mesmo.

Nessa perspectiva, Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014) exemplificam a afirmativa apontando cinco classes de serviços sem propriedade conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 9 – Classificação dos serviços sem propriedades

TIPO DE SERVIÇO	VALOR AO CLIENTE
Aluguel de bens	Obter direito temporário ao uso exclusivo.
Aluguel de local e espaço	Obter uso exclusivo de uma porção definida de um espaço maior.
Trabalho e conhecimento	Contratar outras pessoas para realizar um trabalho.
Uso de instalação física	Ter acesso a uma instalação por um período de tempo.
Utilização da rede	Ter acesso para participar.

Fonte: Adaptado de Fitzsmmons e Fitzsmmons (2014)

O quadro acima deixa claro que o comprador, ao adquirir um serviço não vai gerar uma propriedade para ele: o valor vai ser gerado por meio da experimentação que ele vai ter, seja ela boa seja ruim, outra característica que se pode afirmar, é que o cliente não se torna proprietário do serviço; por exemplo, os pacientes não se tornam donos dos serviços ou dos funcionários da instituição, porém recebem a experiência do atendimento.

Nessa vertente Moraes, Cândido e Vieira (2004) destacam que o setor de serviços oferecem algo intangível em que o consumidor, a partir sua experiência, após usufruir da oferta, pode analisar a qualidade dos serviços que lhe foram proporcionados.

Diferente dos produtos, os serviços por seu maior grau de intangibilidade refletem em uma maior dificuldade de avaliação prévia da qualidade. Isso faz com que os prestadores de serviços tenham maior dificuldade para o convencimento da escolha do cliente. Entretanto, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) destacam que os clientes sempre procuram pontos tangíveis que os ajudem a compreender a natureza do serviço. Por exemplo, no setor hospitalar, o projeto e a decoração do hospital, assim como a aparência e o comportamento dos funcionários, influenciarão a percepção e experiências do cliente.

Outro ponto que um futuro consumidor pode usar como parâmetro para avaliar a qualidade do serviço antes da sua aquisição é a opinião de outras pessoas que consumiram a aquele serviço, e buscar qual posição o empreendimento ocupa no mercado, se está em destaque ou não.

Nem sempre é possível contar com amostras ou protótipos, o que provoca um sentimento acentuado de existência de maiores riscos na contratação dos serviços. Isso faz com que as referências de terceiros e a reputação das empresas sejam elementos relevantes para a tomada de decisão em favor de uma marca ou de um prestador de serviços (SPILLER, 2011, p.16)

Torna-se fundamental que o fornecedor seja uma figura presente no processo de explanação do que seu empreendimento pode oferecer para um potencial cliente e para que possa melhorar prestação de serviço. O cliente é capaz de influenciar na execução, afetando sua qualidade e própria satisfação. Por exemplo, os pacientes de um serviço de saúde afetam a qualidade dos serviços que recebem quando aceitam ou não os tratamentos prescritos pelo prestador. Sabendo disso o prestador de serviço deve adquirir habilidades de relacionamento com os clientes. Las Casas (2012, p. 06) diz: “o cliente feliz serve como melhor marketing para os negócios de qualquer empresa. Com custo apenas do bom a empresa conseguiu convencê-lo a comprar mais vezes”. Nota-se que o fator humano é suma importância para o setor de serviços.

Para Marketing de serviços é muito importante que haja um relacionamento entre o cliente e o prestador de serviços. Segundo Lovelock (2006), Marketing de serviços é definido como o conjunto de atividades que objetivam o planejamento, a análise, o controle de programas destinados à prestação de serviços de forma correta, suprimindo as necessidades e/ou desejos dos consumidores, com qualidade, atendendo/excedendo as suas expectativas.

Nessa mesma linha de pensamento, Churchill (2000) refere que o sucesso de uma empresa prestadora de serviços depende de sua capacidade de se relacionar com os clientes e claro prestar um serviço de qualidade. Deve-se deixar claro que ambos são necessários e devem ser trabalhados juntos. Com o bom relacionamento empresa/cliente, o mesmo agrega valor e qualidade para o serviço ofertado.

Os serviços oferecidos por hospitais muitas vezes se comparam com os de um hotel. Os hospitais buscam cada vez mais a melhorar e personalizar o atendimento, dessa forma vem buscando adequar os serviços da hotelaria convencional em hospitais. O hospital tem deixado de ser aquele ambiente frio e impessoal, buscando uma nova imagem no mercado de serviços de saúde para atrair novas demandas e melhorar os serviços prestados (GODOI, 2008, p. 119).

Portanto, o bom relacionamento entre prestadora e cliente e a oferta de serviços de qualidade contribuem para a satisfação de ambas as partes (“soma maior que zero”), uma vez que a satisfação pessoal do cliente resulta na boa avaliação tanto do serviço quanto da prestadora. Nesse sentido, implantar serviços que são comuns em hotéis no hospital se mostra como uma maneira de proporcionar mais conforto e melhor qualidade dos serviços, tornando o ambiente hospitalar menos desgastante para os clientes de saúde.

3.3 Competitividade

Em um cenário de economia cada vez mais globalizada, competitividade tornou-se sinônimo de sobrevivência para as empresas. A ideia de competitividade remete a um clima de conflito e rivalidade entre as organizações. Porém, conforme Vieira e Oliveira (1999), a competitividade representa o desempenho, que representa a posição alcançada pela instituição no mercado. Essa posição pode ser resultado de vários fatores, como preço de produtos compatíveis, a diferenciação dos produtos para os concorrentes.

A competitividade pode ser entendida como eficácia, pois é pela capacidade das empresas de produzirem melhores produtos/serviços que os concorrentes evidenciam a competitividade. A empresa tem que ter em mente que, para atingir essa eficácia, ela terá de alocar todos os seus recursos tecnológicos gerenciais, financeiros e comerciais, para atingir a eficácia e se destacar no mercado.

Uma forma de atingir essa eficácia e superar outras empresas no mercado é preceituada por Porter (2004), que apresenta três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A primeira está relacionada com a redução de custos e despesas gerais, construção de instalações eficientes. Quanto à segunda estratégia, a diferenciação é autoexplicativa; a organização terá de criar/disponibilizar um produto ou serviço que a destaque no mercado. A diferenciação pode ter varias formas, como projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, fornecedores e etc. A terceira estratégia é o enfoque. Consiste em focar a empresa em um determinado grupo de clientes, um segmento da linha de produtos, ou mercado geográfico.

Entretanto, mensurar que sua empresa está sendo competitiva não é tarefa fácil e que o fator competitividade se transforma em uma vantagem quando os clientes reconhecem uma situação diferenciada em relação aos concorrentes. É a partir do juízo de valores dos clientes que se definirá o que vem a ser um diferencial competitivo (ZACARELLI, 1995).

Atualmente, já existem indicadores de competitividade eficazes para análise e avaliação das empresas, uma vez que as empresas precisam estar constantemente revendo seus processos e relações de trabalho, sua estratégia e estrutura organizacional. Assim, o proprietário da empresa pode repensar suas estratégias competitivas.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1994), o desempenho competitivo depende de alguns fatores: internos a empresa (fatores empresariais), de natureza estrutural (referentes ao setor) e de natureza sistêmica (relacionado ao mercado).

Quadro 10 – Fatores para desempenho competitivo

Fatores	Características
Fatores empresariais	São aqueles em que a empresa detém poder de decisão. As capacitações da empresa são fatores determinantes de competitividade, pois se relacionam com o desempenho da empresa (Ferraz et al., 1997)
Fatores estruturais	A capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência (Ferraz et al., 1997).
Fatores sistêmicos	Constituem externalidades para as empresas, sobre os quais elas detêm escassa, ou nenhuma, possibilidade de intervenção. Estão relacionados a: determinantes macroeconômicos, determinantes políticos institucionais, determinantes legais regulatórios, determinantes infraestruturais, determinantes sociais e determinantes internacionais (Ferraz et al., 1997).

Fonte: Adaptado de Ferraz et al.(1997).

Observa-se que é muito importante que a empresa consiga fazer uma avaliação interna para que ela se mantenha competitiva no mercado. Contudo, outro

fator que deve ser levado em consideração pelas organizações é analisar sua concorrência.

Porter (2004) destaca que é importante definir quais concorrentes devem ser analisados. Todos os concorrentes importantes existentes devem ser analisados. Porter (2004) sinaliza vários pontos que servem para análise da concorrência: metas futuras, metas da unidade empresarial, e da matriz, análise do portfólio e das metas do concorrente, posicionamento estratégico e metas da concorrência, hipóteses; perceber pontos cegos ou critérios convencionais, passado como indicador de metas e hipóteses e experiência dos administradores e relacionamento com consultores. O autor destaca que, com aplicação de todos, ou uma parte desses indicadores, a instituição terá capacidade de analisar seus concorrentes.

Segundo Porter (1986), a força de um concorrente, em um setor não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Pelo contrário, a concorrência é um setor que tem raízes em sua estrutura econômica básica. O grau da concorrência depende de cinco forças competitivas que são: rivalidade entre os concorrentes, ameaça de novos entrantes, pressão dos produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

A rivalidade, em um setor, ocorre porque os concorrentes observam o surgimento de novas oportunidades para impulsionar sua posição no mercado, onde são utilizadas muitas táticas, como: concorrência de preço, lutas publicitárias, introdução de novos produtos, aumento dos serviços ou das garantias para os clientes (PORTER, 1986)

Porter (1991) afirma que, quando uma organização entra para um setor, espera ganhar uma parcela do mercado. Bethlem (2002) enfatiza que a ameaça de novos concorrentes determina a probabilidade de novas organizações entrarem no setor e conquistarem mercado, passando benefícios para os clientes abaixando o preço de produtos/serviços, ou elevando os custos da competição.

Produtos ou serviços que contam com substitutos, são de suma importância para o controle de custos, produção e distribuição, de modo que a diferença entre tais substitutos, sejam reduzidas. Conforme Porter (1986, p. 39), “todas as organizações em um setor estão competindo, em termos amplos, com organizações que fabricam produtos substitutos, os substitutos reduzem a taxa de retorno dos investimentos de um setor, à medida que forçam os preços que as

organizações podem fixar como lucro”.

Todo cliente quer que o produto/serviço tenha um baixo preço porém com bom qualidade. Porter (1986) mostra que, dependendo da situação de mercado, os grupos de compradores podem exercer pressão para que haja redução nos preços, negociando por melhor qualidade, ou mais serviços, colocando concorrentes uns contra os outros, bem como a importância relativa de suas compras.

Os fornecedores representam uma ameaça uma vez que eles podem aumentar os preços de seus produtos, assim o comprador terá que repassar esses custos para sua clientela. Assim como podem reduzir a qualidade de bens ou serviços fornecidos. A atuação dos fornecedores é importante, uma vez que direcionam a concorrência do setor e determinam a rentabilidade do mesmo. Porter (1986) refere que as condições, que determinam o poder dos fornecedores, tendem a refletir as condições que tornam os compradores poderosos. Um grupo de fornecedores é poderoso quando: existe um pequeno número de fornecedores; não concorrem com produtos, ou serviços substitutos; o setor não é um comprador importante.

A competitividade, como apresentada, está em todos os setores do mercado, e não é diferente no setor hospitalar, onde as instituições teoricamente oferecem o mesmo serviço, buscando cada dia mais diferenciar-se no mercado. Como destaca Cunha (2007) “A atuação da organização varia conforme as atividades que desenvolve a tecnologia empregada, o meio em que trabalha e das características das pessoas e recursos disponíveis”. Por o hospital lidar com pessoas, fica difícil padronizar o atendimento, pois cada pessoa tem sua particularidade. Devido a isso torna-se complicado o planejamento com precisão, como de uma linha de montagem. Assim, a instituição precisa de ajustes quase que diários para atender melhor seus clientes.

Cunha (2007) considera que, para que um hospital se torne competitivo, ela deve trabalhar uma mudança organizacional. Cumpre buscar apresentar uma estrutura e modelo organizacional que atenda as demandas internas e externas atualizadas, maior qualificação de serviços, que pode ser promovida pelos Recursos Humanos ou por uma política organizacional voltada a melhorar o desempenho e a produtividade.

Todavia essas mudanças devem ser bem pensadas, por mais que o

mercado pressione de forma indireta por elas. Essas pressões tendem a ocorrer também dentro da própria organização. Como destaca Cunha (2007): "estas forças internas de mudança resultam de fatores tais como novos objetivos da organização, políticas gerenciais, tecnologia, atividades dos funcionários". Esse tipo de pressão nos traz a um outro quadro que é o de tomada de decisão. Pelo fator de haver pressões internas nos hospital o processo de tomada de decisão não fica exclusivo de gerentes: acaba passando por todos os funcionários da empresa. Na busca de informações, interpretando-as e analisando-as, as decisões serão muito melhores.

Porém essas mudanças organizacionais tendem a ser complicadas de realizar dependendo de cada instituição. Como mostra Cunha (2007), "quanto mais antiga a organização mais forte é a sua cultura, o que indica no processo de mudança um caminho longo e doloroso". Cada instituição cria sua própria cultura, até mesmo aquelas que pertencem ao mesmo setor, tem suas particularidades. Entretanto, essa cultura não pode criar uma barreira para as mudanças, o que fatalmente vai criar dificuldades no mercado.

Sobre a mudança organizacional a autora destaca que

Qualquer que seja a Mudança Organizacional proposta, é sempre necessário tomá-la como um processo organizacional que precisa ser gerenciado; por exemplo, conhecer o responsável pelo processo aquele que tem autoridade e responsabilidade pelas ações que devem ocorrer. Conhecer quem decide acerca da mudança é uma necessidade organizacional. (CUNHA; RUTHES, 2007, p.4)

Assim, para gerenciar um processo de mudança contata-se a necessidade de planejamento estratégico em todos os níveis; conhecimento da missão por todos da missão; fortalecimento do Sistema de Avaliação, Controle e Auditoria; gestão participativa e estabelecimento de parcerias.

Fica claro que as mudanças organizacionais de uma instituição de saúde devem focar o humano e que o sucesso organizacional dependerá do aprender. Cunha (2007) destaca que ainda há uma dificuldade de organizar e dirigir os recursos humanos, o que acaba afetando na criatividade, no crescimento e produtividade do colaborador, assim afetando a competitividade da empresa. A gestão de recursos humanos pode potencializar a prestação de serviços da empresa, assim fica mais fácil adequar a empresa a novas tendências do mercado hospitalar, á tornando competitiva.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo mostra quais procedimentos metodológicos foram adotados para a elaboração do trabalho, assim como a caracterização dos Hospitais Privados que constituem o estudo de múltiplos casos, análise e discussão dos dados adquiridos através de entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa se desenvolveu a partir da pergunta orientadora para sua elaboração: de que forma as relações de hospitalidade com os acompanhantes em hospitais privados de São Luís/MA podem influenciar na competitividade dos serviços oferecidos?

A partir desse questionamento, foi construído o referencial teórico, através de uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de compreender da melhor forma possível um grupo social ou uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). O estudo tem a característica de ser exploratório-descritivo, no qual há o objetivo de proporcionar uma visão geral a respeito de um determinado fato a partir da descrição das características completas do fenômeno (GIL, 2014)

Para a construção do referencial teórico foram feitas pesquisas em livros relacionados aos temas de hotelaria hospitalar, hospitalidade, serviços e competitividade. Utilizaram-se também artigos científicos disponíveis em plataformas de trabalhos acadêmicos como, por exemplo, o banco de teses e dissertações da CAPES e o Google Acadêmico, Scielo e etc.

4.1 Tipo de estudo

Para produzir esta pesquisa utilizou-se o estudo de casos múltiplos. Este método é muito utilizado em pesquisas na área de ciências sociais e contribui para o conhecimento a respeito dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais e sociais e busca investigar um determinado fenômeno em seu contexto de vida real (YIN, 2010)

Os estudos de casos múltiplos contêm mais do que um único caso, considerados estudos maiores que envolvem tanto recursos e tempos mais longos quanto a lógica de replicações literais e teóricas e permite que o investigador retenha as características holísticas e significativas dos eventos da vida real como

[...] o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos [...] (YIN, 2010).

4.2 Instrumentos de coleta de dados

Esta dissertação utilizou-se de um roteiro de entrevistas semiestruturadas que consiste na entrevista contendo um “roteiro previamente estabelecido, mas também há um espaço para a elucidação de elementos que surgem de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado” (APPOLINÁRIO, 2011, p. 134).

A escolha por esse método de pesquisa (entrevista), como ferramenta para coleta de dados se justifica pelo fato que o método apresenta várias vantagens, como por exemplo: maior flexibilidade, esclarecimento de perguntas e dúvidas; possibilidade de obter respostas mais precisas; oferece maior oportunidade para avaliar as atitudes (MARCONI, 2007).

Foram adotados os seguintes procedimentos para as entrevistas: preparação do roteiro de entrevista com perguntas relevantes para a resolução do problema de pesquisa, contato com os hospitais e execução da coleta de dados por meio de gravação eletrônica.

Em seguida, foram transcritas as entrevistas com o objetivo de analisar as respostas dos entrevistados escolhidos para a realização do estudo, de acordo com a caracterização dos mesmos.

4.3 Descrição e análise dos dados

O roteiro semiestruturado da entrevista foi formado por um conjunto de perguntas que propiciaram, a análise do ponto de vista dos hospitais e dos profissionais entrevistados dos hospitais selecionados para o estudo a respeito da hospitalidade praticada pelos hospitais privados para acompanhantes.

As perguntas que formam o roteiro das entrevistas propiciaram ainda, a análise das práticas de hospitalidade dos hospitais voltadas para acompanhantes, a descoberta de serviços prestados exclusivamente para acompanhantes, o sincretismo entre hospitalidade e serviços e como o hospital usa a hospitalidade e serviços como fator competitivo.

A análise dos dados seguiu o roteiro de organização de uma similar, que, de acordo com Bardin (2011), deve organizar-se por meio dos critérios de pré-análise; exploração do material; e o tratamento dos resultados.

Na pré-análise, considera-se a fase de organização do material que compõe o referencial teórico. A seguir, procede-se à formulação dos objetivos e dos indicadores que norteiem a interpretação das informações coletadas.

A exploração do material deu-se mediante as tarefas de codificação, envolvendo recortes textuais de autores com temas relacionados ao desta pesquisa.

O tratamento dos resultados consistiu em tabelar e transcrever os dados obtidos pela pesquisa, embasando a análise por meio do referencial teórico objetivando uma melhor interpretação para que os resultados pudessem ser discutidos.

4.4 Apresentação dos locais de estudo

Nesta parte do capítulo, apresentam-se as principais características de cada um dos hospitais escolhidos para a realização do estudo de casos, os dados aqui contidos estão de acordo com as informações disponibilizadas em seus respectivos *websites*, manuais e nas entrevistas com os profissionais. Os hospitais serão apresentados sem serem identificados.

4.4.1 Hospital A

O hospital foi fundado em 28 de julho de 1989 com apenas 30 funcionários e 17 leitos. O hospital se desenvolveu e tornou-se um dos maiores hospitais do Norte-Nordeste. Possui mais de 2.500 colaboradores, sendo que o corpo clínico ultrapassa 500 profissionais, e 10 especialidades cirúrgicas. Possui ainda mais de 30 especialidades médicas, entre elas: angiologia, atendimento em emergência, cardiologia, clínica médica, dermatologia; ginecologia, hepatologia, mastologia, medicina diagnóstica, medicina hiperbárica; medicina intensiva, medicina nuclear, neurocirurgia, neurologia, oncologia, ortopedia. Para o futuro, o hospital nos próximos 5 anos tem um projeto de expansão do prédio atual, bem como unidades de medicina diagnóstica localizada em diferentes locais da cidade

além de implantação do serviço de radioterapia e expansão de varias outras áreas do hospital.

O hospital possui o selo de Acreditação com Excelência concedido pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) e o selo de acreditação internacional Qmentum nível diamante concedido pela Accreditation Canada. Esse nosocômio conta com três filiais que atende pacientes para a medicina diagnóstica, realização de exames e consultas nas diversas especialidades médicas.

4.4.2 Hospital B

O Hospital foi fundado em 26 de Setembro de 1963, sendo idealizado por dois amigos, hoje já falecidos. Situado no mesmo local desde a fundação no Monte Castelo.

A empresa atende os clientes através de convênios e particulares. E está-se solidificando como uma empresa no seu ramo por ter em seu quadro clinico profissionais altamente qualificados e empenhados com a saúde da sociedade.

O hospital possui leitos de internação (52 apartamentos), centro cirúrgico (3 salas), sala de recuperação anestésica (3 leitos), hemodinâmica (2 salas); central de material estéril; UTI (14 leitos), emergência 1 (6 boxes, 2 leitos de UCE, 2 leitos de sala de parada); emergência 2 (19 poltronas para medicações).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo expõe a análise feita com base nas entrevistas. A análise, por sua vez, apresenta a concepção dos entrevistados a respeito das relações de hospitalidade, serviços e competitividade voltados para acompanhantes nos hospitais escolhidos para o estudo de casos múltiplos.

5.1 Análises do conteúdo das entrevistas

No decorrer da análise e discussão, os hospitais são identificados em forma alfabética, sendo estes: Hospital A, Hospital B. Para melhor identificação dos entrevistados, para denominá-los, foram utilizados termos de acordo com o seu cargo e siglas de acordo com a ordem alfabética do respectivo hospital onde trabalham, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 11 – Entrevistados do setor responsável pelo setor de hotelaria hospitalar

Entrevistados	Hospital	Sigla
Coordenadora de Hotelaria Hospitalar	Hospital A	C.H.H.H.A
Gestora do Hospital	Hospital B	G.H.B

Fonte: Pesquisa de campo maio/2019

5.1.1 Percepção de Hospitalidade pelos Gestores

De acordo com o depoimento da C.H.H.H.A, ela vê a hospitalidade como uma forma de acolher, uma forma de amenizar a dor cliente. Para isso o hospital busca trazer um pouco da realidade que o cliente de saúde tem em sua casa para o hospital. Essa hospitalidade é empregada desde o momento que ela chega ao momento que o cliente sai. A G.H.B corrobora da mesma linha de raciocínio. Ela acrescenta que, na visão do hospital, é essencial que ele receba bem, pois uma vez que ele não é bem tratado, o anfitrião já está o tratando mal. As falas a seguir

demonstram a percepção das profissionais sobre hospitalidade a partir das definições apresentadas por Gotman (2001) e Camargo (2003):

[...], a gente vê que a hospitalidade, é o movimento do cliente dele sair da sua casa vim pra uma zona onde às vezes não é tão confortável né, [...], onde quem recebe, acho que **tem que minimizar essa dor pro cliente, então a gente vem através de serviços entregues né, trazendo essa recepção pro cliente e fazendo com que a dor dele diminua né**, dentro de um hospital oferecendo um serviço bom,[...] Mas assim a pessoa ser tratada com diferencial para minimizar essa dor, **talvez fazer com que ele passe é... trazer um pouquinho de sua realidade também pra dentro do hospital, tirar aquela cara hospitalar do ambiente**,[...] (C.H.H.H.A. grifo nosso)

[...] a hospitalidade e receber hospitalidade, quando ele fala de trazer esse conceito de casa, tipo, de trazer a casa para o trabalho é ambígua na... quando você põe isso em pratica [...],a gente tem outra regras que eu não posso colocar, que eu não posso deixar ele colocar em pratica, **mas claro que vou fazer de absolutamente tudo pra que ele se sinta a vontade a ponto que ele tenha vontade de voltar para cá, de ser bem tratado.** [...] Trazer a comodidade, o conforto para ele né, a ideia de casa no sentido de que ele está bem, que ele não queira ir embora com rapidez,[...]. (C.H.B. grifo nosso)

Observa-se que a hospitalidade é a relação de dois atores: um é aquele que presta determinado serviço e o outro é aquele que recebe e nesse processo de interação entre os protagonistas deve haver um acolhimento de forma a proporcionar o bem-estar do hóspede. Nesse sentido, a hospitalidade pode ser vista como “um ritual básico do vínculo humano” (CAMARGO, 2008, p. 16). Destaque-se que, ambas as entrevistadas tem a preocupação de trazer o sentimento de “se sentir em casa” para o hospital, assim criando um vínculo o hospital e clientes.

A atitude das gestoras se encaixa com o que pensam Lashley e Morrison (2004) que interpretaram a hospitalidade como uma construção de laços entre quem recebe e quem é recebido, não necessariamente criando intimidade entre ambos, porem, é preciso que a o hóspede sinta no anfitrião a vontade de receber.

Entretanto, percebe-se com base na fala da entrevistada C.H.H.H.A, que não há só uma preocupação em deixar o ambiente mais parecido com a casa do hóspede. Mas se busca agregar serviços, atitudes e estrutura nos hospital afim de proporcionar o bem estar dos clientes.

[...], um serviço diferenciado de uma tratativa, um acolher é... desde a hora que ele tá saindo á da casa dele com toda aquela preocupação e chegar e **ser bem atendido, ser bem acolhido, ele ser recepcionado ali por profissionais que cuidem de uma pessoa em si, e não de mais um cliente.**[...] tirar aquela cara hospitalar do ambiente, **os serviços prestados**

como humanização, nos temos um setor de humanização dentro do hospital que trata com pintura, musicas, tem cultos né, faz ele sair um pouco daquela rotina, claro que tudo isso respaldado pelo médico.[...]
(C.H.H.H.A. grifo nosso)

Perguntada como é entendida a hospitalidade no hospital para acompanhantes, a C.H.H.H.A refere que a instituição tem uma preocupação com o bem-estar do acompanhante, o local entende que o acompanhante tem papel fundamental na recuperação do paciente e que ele não pode ser deixado de lado. Busca oferecer-lhe também serviços de hospitalidade e humanização. A G.H.B aponta que a administração não pensa em hospitalidade para acompanhantes, a instituição busca oferecer serviços básicos para pacientes.

Quanto à hospitalidade voltada para os acompanhantes é... acho que a diversos serviços que podem ser oferecidos pra eles, uma vez que eles estão talvez... tem o paciente ali que está as vezes em momentos tão debilitados e ai o acompanhante acaba talvez ficando mais apreensivo precisando de um conforto também melhor, querendo ou não ele recebe carga da preocupação de um ente querido tá em um leito e ai como a gente trás esse conforto pra ele né, acredito que é tirando ele um pouquinho daquela realidade, fornecendo serviços com segurança, com qualidade, pra que ele possa entender que ali ele pode ficar confortável, pode ficar tranquilo, despreocupado, realmente preocupado com a vida do seu ente querido que está ali em leito [...](C.H.H.H.A. grifo nosso)

Hoje o hospital, a administração não tem como pensar em hospitalidade para acompanhantes, por que hoje a administração e eu também tô preocupada em dar o básico para o paciente, **eu to tentando fornecer o básico pra o cliente com qualidade para que posteriormente eu comece a pensar em hospitalidade para acompanhante [...]** (G.H.B. grifo nosso)

Boeger (2017) afirma que é relevante entender as necessidades de um acompanhante, pois ele utilizara vários serviços, porém é muito mais exigente. É comum hospitais desconsiderarem o fato do acompanhante vivenciar o cotidiano tenso e estressante. Assim o hospital acaba passando a impressão de que não se importa com o acompanhantes

Outro fator destacado por Boeger (2011) é que cada colaborador deve ter o prazer em receber as pessoas e a relação entre o hospital e o acompanhante deve ser de respeito. A G.H.B destaca essa preocupação, por mais que a instituição não tenha uma conduta hospitaleira para acompanhantes:

Então é isso, eu preciso cuidar do meu funcionário, pra isso refletir no meu cliente, por que se eu cuido do meu cliente, o funcionário vai dizer: E eu que to aqui dentro não valho nada. Então é nesse ponto de vista desse, pouquinho em pouquinho,[...] como humanização a gente vai trazendo a hospitalidade. Por que com a humanização você vai entender que não é só aquele rapaz, que aquela pessoa que está acamada que está doente, agente vai entender, eu vou fazer o pessoal entender que os acompanhantes também estão doentes, por que todo mundo vive em função daquela pessoa, [...] Então minha ideia é essa, a gente tá trabalhando de pouquinho em pouquinho pra ampliando devagarzinho, mas isso vai acontecer. [...] (G.H.B. grifo nosso).

O hospital B, apesar de não ter na sua cultura organizacional, a hospitalidade para acompanhantes, busca e através dos seus funcionários prestar um serviço mais acolhedor para esse tipo de cliente. Trata de dar atenção para os colaboradores, a fim de que eles mesmos repassem a atenção, o cuidado, e ensejem a hospitalidade para os acompanhantes. Apesar de ser de forma limitada.

Ao serem questionadas sobre quais práticas hospitalares as instituições disponibilizam para acompanhantes, a C.H.H.H.A relata que o hospital busca oferecer para os acompanhantes formas de que ele saia da rotina do hospital, e buscam fazer com que o mesmo se sinta mais tranquilo e não passe sua apreensão para o paciente. A G.H.B refere que o hospital oferece a opção de o paciente ter mais acompanhantes no seu leito, além de oferecer serviços psicológicos para os acompanhantes, com o intuito de evitar desgaste emocionais desse tipo de cliente.

[...] o acompanhante acaba talvez ficando mais apreensivo precisando de um conforto também melhor, querendo ou não ele recebe carga da preocupação de um ente querido tá em um leito e ai como a gente trás esse conforto pra ele né, acredito que é tirando ele um pouquinho daquela realidade, fornecendo serviços com segurança, com qualidade, pra que ele possa entender que ali ele pode ficar confortável, pode ficar tranquilo, despreocupado [...], atrações turísticas, o que ele pode frequentar em volta do hospital até internamente no hospital [...], um espaço que ele possa se desligar ali um pouquinho de estar ao lado do leito do paciente e ter interações dentro do hospital, uma biblioteca, hãm... uma sala que faça essa descontração.[...] (C.H.H.H.A. grifo nosso)

Para os acompanhantes, por exemplo, hoje nos não temos um número, não temos um limite de acompanhantes imposto para o cliente, [...], nos temos os psicólogos, que também atendem os acompanhantes quando necessário, quando agente vê que ele tem algum surto, quando a gente vê que ele tá muito deprimido [...], que passa mais tempo, agente tem um serviço de psicologia interna que dá esse suporte pra ele,[...] (G.H.B grifo nosso)

Godoi (2008) descreve que a atenção do hospital deve estar voltada para o ser humano, obtendo todo o aparato de equipamentos e serviços ao seu dispor. "O

hospital é uma atividade essencialmente humana.” Os acompanhantes sentem-se confiantes e motivados quando a solidariedade apresenta-se estampada nos semblantes de todos os envolvidos em seu atendimento.

Enfatize-se também a preocupação das duas instituições que o fator religioso dos acompanhantes, oferece opções para realização de cultos e missas.

Hoje que a gente **trabalha com cultos dentro do hospital em áreas mais reservadas, em salas, capelas, né... então sair da realidade ao qual ele se encontra.**[...] (C.H.H.H.A. grifo nosso)
 [...] **a outro coisa como eu falei é a parte do envolvimento espiritual, nos temos uma pessoa que vem aqui no hospital oferecer a comunhão uma pratica religiosa católica, e trazer conversar é... falar de Deus** eles gostam muito por que eles se sentem muito acolhidos sentem bem quistos, a gente tem uma vez por mês uma pessoa que vem aqui fazer essa visita,[...] (G.H.B grifo nosso).

Estreitando o relacionamento entre hospital e paciente, o caminho para a construção de uma marca “forte” fica mais fácil. Segundo Boeger (2012) o *marketing* de experiência e de relacionamento é construído em todos os instantes vividos pelo paciente dentro da empresa e seguramente terá impacto sobre a imagem da empresa.

Ao ser questionado sobre o memento em que o hospital exerce papel de anfitrião e hóspede, A C.H.H.H.A mostra a que a instituição faz o papel de anfitrião, a partir do momento que o cliente de saúde entre em contato com hospital e ele exerce esse papel até sua saída A G.H.B tem uma fala parecida: acrescenta que, uma vez dentro da instituição, eles procuram atender a todas as necessidades do clientes, desde que, esteja a alcance.

No momento que ele é **anfitrião acredito que é desde o primeiro contato né, ao telefone, ele já tá sendo recepcionado por esse profissionais e lá dentro ele vira hóspede quando ele tá internado ali com a gente, ele vem a ser o nosso hospede** [...]responsabilidade trazer esse diferencial, nem que seja um pedido inusitado como preciso me locomover, fazer essa ponte.[...] **Acho que fazer essa interface entre a necessidade dele e essa entrega, alcançando em si a excelência.** (C.H.H.H.A. grifo nosso)
 O hospital ele se encaixa na qualidade de **anfitrião, quando ele recebe o acompanhante junto com o cliente, com a pessoa que está doente. Quando ele chega, adentra nos hospital, ele mostra todas as funções do hospital, como que o hospital funciona né, coloca o hospital a seu dispor,** [...] (G.H.B grifo nosso).

Foi questionado à entrevistada do hospital A e hospital B se em nenhum momento elas analisaram o setor exercendo o papel de hóspede em relação ao acompanhante. Ambas as entrevistadas não souberam responder a questão.

Gotman (2001, p. 31) afirma que a hospitalidade é uma relação entre dois atores: aquele que recebe e aquele que é recebido; ela se refere à relação entre um, ou mais hóspedes, e uma instituição [...] integrada em um sistema que pode ser institucional, público ou privado, ou familiar. Dessa forma, pode haver outras situações em que o setor responsável pelo acolhimento dos pacientes/acompanhantes exerce a função de hóspede e anfitrião, no entanto, não é identificado pelas entrevistadas.

Em vista do exposto, observa-se que as entrevistadas têm uma percepção sobre hospitalidade generalizada pois esta é compreendida por elas como o ato de acolher e atender bem e como resultado gera bem-estar, no entanto, a hospitalidade compreende muito mais do que o acolhimento. Conforme aborda o referencial teórico deste estudo, a hospitalidade está relacionada à prestação de serviços de qualidade e compreende até mesmo a estrutura do ambiente que além do bem-estar, proporciona segurança e conforto.

Portanto, a partir dos relatos evidenciados, observa-se que apenas o hospital A tem uma preocupação real, quanto ao atendimento hospitaleiro para acompanhantes, porém, conforme relatado, essa preocupação ainda é pouca. Já nos hospital B, oferecer hospitalidade para acompanhantes não faz parte da cultura, organizacional da instituição. Essa preocupação em atender melhor os acompanhantes passa mais pela visão de funcionários do empreendimento.

5.1.2 Principais serviços prestados aos acompanhantes

Perguntada quais os serviços que são prestados para acompanhantes, a entrevistada C.H.H.H.A relata que um dos principais serviços prestados para acompanhantes é o serviço de alimentação e entrega de enxovais e amparo psicológico para o acompanhante quando o paciente vem a óbito. Já a entrevistada do hospital B, destaca o serviço de acomodação noturna e diária, assim como a alimentação.

[...] Então acredito que um dos principais serviços é a alimentação, onde esse acompanhante vai se alimentar enquanto ele estiver ali com o paciente, facilidade, a localidade. O que tem entorno do hospital, a realidade local ali entorno dele para que o paciente possa se locomover... até fazer uma refeição, hã... entrega de enxovais também, isso vai depender pra cada hospital a qualidade né, ela nunca deve ser inferior a necessidade básica acredito eu, na minha opinião, mas o enxoval que eu vou fornecer pro acompanhante,[...] tem a questão de quando o

paciente chega a vir a óbito, os serviços que são prestados nesse momento de fragilidade né, então tem todo o suporte para o acompanhante, também quando esse paciente vem a óbito é direcionado um psicólogo, conforme a necessidade do momento a gente vai atraindo mais profissionais conforme a necessidade de cada acompanhante né,[...] (C.H.H.H.A grifo nosso).

Hoje o que nos oferecemos para os acompanhantes **é a alimentação em conjunto com a do paciente e a acomodação noturna e diária, ele pode está acomodado,** o apartamento é projetado para receber os acompanhantes. [...] **a alimentação seja melhor pensada em termos de cardápio para que ele tenha dentro do hospital uma opção de estadia como a lanchonete que vai vir.**[...] (G.H.B grifo nosso).

Esses serviços citados pelas entrevistadas mostra a aplicação de serviços de hotelaria em hospitais, Godoi (2008, p.38) destaca “a introdução de técnicas e serviços de hotelaria em hospitais com o conseqüente benefício social, físico, psicológico e emocional para pacientes, familiares e funcionários de um hospital”. Em comum com um hotel tem o setor de alimentação do hospital eficiente a nutrição; e assim como o serviço de lavanderia que é comum tanto nos hotéis quanto em hospitais.

Las Casas (2006, p. 19) classifica os serviços como serviços de consumo e serviços industriais; desta forma, os serviços oferecidos pelos hospitais para acompanhantes podem ser considerados como de consumo, pois são direcionados diretamente ao consumidor final, nesse caso, os pacientes e acompanhantes.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) destacam que os clientes sempre procuram pontos tangíveis que os ajudam a compreender a natureza do serviço, por exemplo, no setor hospitalar, o projeto e a decoração do hospital, assim como a aparência e o comportamento dos funcionários, influenciarão a percepção e experiências do cliente. Essa avaliação acaba ficando a cargo do acompanhante, pois, uma vez que ele está com sua saúde plena e sua preocupação está na melhora do paciente, ele se torna muito criterioso, com os serviços que estão lhe sendo prestados.

O hospital B demonstra que tem essa preocupação com a avaliação dos serviços pelo acompanhante; esta atenção é dada com o intuito de evitar transtornos, reclamações e brigas entre hospital e cliente.

[...] já tá chateado ou ele já tá magoado ou tem alguma coisa de negativo, que ninguém vem pro hospital vim sorrir, por que tem alguma preocupação, e se não tratar **bem aquele acompanhante né, eu to tratando mal ele, e ele vai reclamar mais, e ele vai fazer mais confusão no hospital.**[...] (G.H.B grifo nosso).

Para Las Casas (2012, p. 06) “o cliente feliz serve como melhor marketing para os negócios de qualquer empresa. Com custo apenas do bom a empresa conseguiu convencê-lo a comprar mais vezes”. Note-se que o fator humano é de suma importância para o setor de serviços.

Perguntada como a hospitalidade é aplicada nos serviços para acompanhante do hospital, a entrevista da C.H.H.H.A afirma que um bom atendimento na prestação de serviços é fundamental para a satisfação do cliente; se ele busca uma informação o hospital conta com um *conciERGE*, profissional que busca sanar dúvidas dos acompanhantes e atender demandas dos mesmos. Já a G.H.B pontua que o hospital busca qualificar seus funcionários para melhor atender os acompanhantes, fazendo parcerias com instituições de ensino, com o intuito de não só qualificar profissionais de recepção, mas também técnicos em enfermagem, buscando melhorar o atendimento para os acompanhantes.

Um bom atendimento né, desde o profissional que vai abordar ele quando tiver oferecendo um serviço [...]. acredito que o atendimento em si é um diferencial da hospitalidade. **Tem o *conciERGE* que é um canal de referencia dentro do hospital, onde o acompanhante com qualquer dúvida pode se locomover até o local, ai vai agilizar todas as facilidades pra atender o tipo de serviço que ele quer**, a hospitais que tem profissionais circulando dentro dele como posso ajudar, quando eu entrego um serviço, um suporte de paciente que quer uma... um serviço de lavanderia, um paciente que quer um serviço de passadoria, precisa de um secador, precisa de diversas facilidades e ai como eu entrego como eu faço a ponte entre o cliente e a entrega do serviço né, **então acho que tem que tá muito forte no profissional que vai atuar com ele e acho que isso deve tá dentro da realidade de todos os profissionais, não só se tratando de hotelaria**, mais de todos os profissionais que ali se enquadram no corpo do hospital né. (C.H.H.H.A grifo nosso).

Nossos funcionários eles tem um treinamento, é... eles estão sendo treinados, sempre estão sendo corrigidos inclusive, sendo chamado atenção para que eles atendam bem tanto os acompanhantes quanto os outros clientes que vem nos receber. [...] vai atender principalmente as recepções e alguns funcionários pontuais da enfermagem, mas bem pontuais nisso, **mas nós vamos trazer um pessoal de fora, qualificado para dar esse treinamento a todos, por que não é só atendimento inicial no sentido de recepções, mas eu preciso melhorar a qualidade do atendimento do técnico de enfermagem,** [...](G.H.B grifo nosso).

Moraes, Cândido e Vieira (2004) destacam que o setor de serviços oferece algo intangível em que o consumidor, e a partir sua experiência, após usufruir da oferta, pode analisar a qualidade dos serviços que lhe foram proporcionados. Cientes disso, nota-se uma preocupação de ambos os hospitais em qualificar seus colaboradores para atender melhor os acompanhantes. Dias e Pimenta (2005) destacam que uma organização deve estimular os funcionários a

serem comprometidos, oferecendo-lhes cursos e treinamentos, afim capacitá-los para exercer melhor as tarefas, mas principalmente com desenvolvimento profissional; a comunicação se faz muito importante uma vez que a interação e um pilares da hospitalidade, a instituição deve ter trabalhar a interação dos funcionários, afim e melhor atender.

Godoi (2004) enfatiza que a hospitalidade oferecida por hospitais ajudou na redução na sensação de angustia, dor, stress e sofrimento de pacientes, acompanhantes e até funcionários, o que mostra a eficácia de agregar a pratica no atendimento dos clientes internos e externos.

A respeito da relação de hospitalidade e na prestação dos serviços, pode-se perceber que as entrevistadas reconhecem a importância desta relação para com os acompanhantes possam ter melhores dias de estadia por meio da humanização.

5.1.3 Hospitalidade enquanto estratégia competitiva na gestão dos serviços

Foi questionado às entrevistadas como elas veem a hospitalidade como fator competitivo no mercado hospitalar. A C.H.H.H.A destaca que o hospital A acompanha o mercado hospitalar, por meio de notícias e pesquisas, e a instituição entende que a hospitalidade pode vir a ser um fator de diferenciação no mercado, um atrativo para a adesão de novos clientes. Já a G.H.B destaca que o hospital B vê a hospitalidade como fator de diferenciação no mercado, que a instituição entende que a aplicação deles atrai uma nova clientela. Porém a instituição esbarra na falta de recursos para agregar mais praticas hospitaleiras, por isso foca no interpessoal.

In Verbis:

A gente vê uma realidade dos hospitais né, que muitos clientes assim, em cima de pesquisas de pesquisas de mercado que a muitos clientes que procuram o acolher né, [...] então a hospitalidade ele vem crescendo conforme os profissionais ou a própria empresa buscam, vai vendo a realidade do cliente que tem, como que tá o comportamento do cliente dentro desse hospital , mas eu acho que em contrapartida também, a gente pode vir a oferecer a hospitalidade em si ser um atrativo para o cliente buscar sua instituição para tratamento. (C.H.H.H.A grifo nosso). Então, acho que a hospitalidade é o fator diferencial realmente, essa é a palavra. É quando a pessoa escolhe pra onde ela vai, se ela tiver um plano de saúde aqui, no (sigilo) ou em outros hospitais melhor dizendo.[...] então assim, com certeza a hospitalidade tem um fator preponderante e no nosso caso eu tento focar isso, como a gente não tem poder aquisitivo tão quanto outros pra gente mudar estruturas que necessitam pra gente trazer serviços maiores, enquanto não tenho isso, enfoco no interpessoal. Eu foco no “bom dia”, no “boa tarde”, o “dê licença por favor”, “eu posso fazer agora”, “a senhora me permiti”, então

assim nesta regra de boa convivência e acolhimento para que ele se sinta bem. Nos temos varias pessoas que são recorrentes por conta disso. (G.H.B grifo nosso).

Porter (2004) mostra que em uma das três estratégias genéricas para tornar uma instituição competitiva no mercado e a diferenciação que a empresa terá de criar/disponibilizar um produto ou serviço que a destaque no mercado. A diferenciação pode assumir varias formas, como projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, fornecedores e etc. O autor ainda destaca que o empreendimento tem que analisar concorrentes, com o intuito de observar o que ela agrega em seus produto/serviços.

Observa-se que essa cultura organizacional está apenas aplicada no hospital A, que busca entender seus concorrentes; já no hospital B este fator é ignorado. Assim fazendo com que ele perca destaque no mercado.

As entrevistadas foram indagadas sobre quais serviços são oferecidos para acompanhantes que são compreendidos como diferencial competitivo. A C.H.H.H.A destaca que há psicólogos, que estão à disposição dos acompanhantes, serviço social, serviço de enxoval o hospital realiza cultos e conta com manobrista, seguranças que ajudam o acompanhante a se locomover no hospital e um serviço de informação. Caso o paciente esteja em um centro-cirúrgico ou em uma UTI, o acompanhante tem informações de como caminha a recuperação do paciente. A G.H.B destaca que hospital não conta com serviços para acompanhantes. Ela enfatiza que o hospital B ainda busca melhorar os serviços para os pacientes, para depois pensar em agregar serviços no quadro do hospital para os acompanhantes.

[...] psicologia para o acompanhante sempre que necessário, as psicólogas estão prontas a tender uma necessidade, questão do serviço social que tem dentro do hospital né, que da todo o suporte quando necessário, como a gente atende muita gente que vem do interior, em momentos a essa necessidade dessa interface do serviço social, [...] e o enxoval entregue ao acompanhante. [...] Também temos serviço de manobrista dos estacionamentos, onde o acompanhante chega ou pra deixar o cliente vai se hospedar, tem o acompanhamento desse manobrista ou até dando direcionamento , o segurança que tá ali na porta né, um hospital de grande porte onde tem vários corredores, um acompanhante perdido dentro dessa estrutura né, algo que pode vir gerar uma insatisfação, então um segurança um profissional estando a postos sempre direcionando ele. Acompanhantes de centro-cirurgico né, quando o acompanhante não tem uma informação ele tende a ficar preocupado, nervoso, que é que a gente tem que amenizar nessa hora, então ter essa comunicação com esses acompanhantes, onde os parentes estão em cirurgia, ele saber o que acontece uma vez que ele não tá na sala, ele ver como que tá esse fluxo, onde que o paciente tá, que horas que ele sai. (C.H.H.H.A grifo nosso).

Como eu ti disse hoje a gente não tem, assim esse serviço para acompanhante de fato agente não tem, como te disse a gente tá saindo do negativo. A gente tá tentando oferecer o básico, colocando nossos serviços essenciais funcionando, entendeu? [...] Pra que daí pra frente a gente tenha condições de **pensar cada vez mais nos acompanhantes, por que hoje nosso foco são os serviços serem prestados com qualidade, pra depois a gente ter uma ideia melhor de acompanhante.** (G.H.B grifo nosso).

Fitzsmmons e Fitzsmmons (2014) destacam que o comprador, ao adquirir um serviço, não vai gerar uma propriedade para ele, pois o valor vai ser gerado por meio da experimentação que ele vai ter, seja ela boa seja ruim. Outra característica que se pode afirmar, é que o cliente não se torna proprietário do serviço. Por exemplo, os pacientes não se tornam donos dos serviços ou dos funcionários da instituição, porém recebem a experiência do atendimento. O hospital B falha nesse aspecto, pois não oferece para o acompanhante serviços que agregam valor para empresa.

Cumpramos destacar a vontade da G.H.B de implantar vários serviços para acompanhantes nos hospital B.

A gente tá tentando oferecer o básico, colocando nossos serviços essenciais funcionando, entendeu? **Mas, porém, a minha ideia é de fazer uma pracinha pra que eles possam dentro do hospital poder andar um pouquinho, comer alguma coisa diferente, talvez ter algum tipo de musica, pra que eles possam dar uma relaxada enquanto isso**, por que os fumante reclamam muito também, então, não é querendo incentivar o tabagismo, mas é uma realidade, agente tem um público que é fumante, então, preciso dar condições que ele possa fazer isso, no sentido que o hospital não pode, mas gente tem um cantinho pra aquilo, [...](G.H.B grifo nosso).

Cunha (2007) refere que um dos fatores que pode fazer com que um hospital se torne competitivo é mudar a cultura organizacional. Buscar apresentar uma estrutura e modelo organizacional que atenda as demandas internas e externas. Fica claro que esse é o desejo da G.H.B, com o intuito de tornar o hospital B mais competitivo e agregar diferenciais aos seus serviços. Contudo, mudar a cultura organizacional de uma empresa não é fácil; e quanto mais antiga for a empresa, as dificuldades serão ainda maiores.

Foi questionado às entrevistadas quais praticas hospitaleiras aplicadas nos serviços para acompanhantes são usadas como diferencial competitivo. A C.H.H.H.A relata que o foco do hospital A é qualificar os funcionário para que eles prestem um serviço mais hospitaleiro e conseqüentemente implementar a ideia de

que todos no hospital têm que ser hospitaleiros; há um investimento na contratação de novos funcionários com essas valências; outro ponto destacado é de os funcionários conseguirem perceber os anseios dos acompanhantes sem que eles externem suas necessidades. A G.H.B tem essa mesma linha de pensamento, focar nas práticas interpessoais e treinamento de funcionários.

[...] então algumas praticas que a gente vê... bom quanto as praticas aplicadas para os serviços né, a gente **vê desde capacitação dos funcionários, acredito também que a gente conseguir no mercado trazer bons profissionais com essa realidade para agregar aos serviços né, trazendo serviços diferenciados, pesquisas de mercado, caises de praticas boas existentes que podem ser melhoradas e praticadas dentro da instituição** hãm... [...] então trabalhar com a conscientização onde a empresa quer chegar , **por que não adianta a hotelaria tá fazendo seu papel enquanto o profissional que tá ali, que é a ponta, não ter a hospitalidade em si, e tratar mal o cliente e isso quebra toda a cultura e a hospitalidade, a cultura hospitalar voltada a hospitalidade nos serviços,** [...] Outra pratica boa também é, todos os profissionais que estão envolvidos com os acompanhantes, a **qualquer necessidade que ele venha a ter né, a gente sabe que cada um atua na sua área, tô sempre atento ao olhar do cliente e ver que há uma necessidade de algo que não demanda pra mim, mas preciso saber onde eu consigo essa resposta pro cliente né, área de enfermagem a hora que há uma necessidade do cliente de fazer uma higienização do quarto, ou uma psicologia, sem a necessidade do acompanhante falar.** Um acompanhante que precisa de um lençol pra dormir, o profissional que entrar no quarto tem que detectar sem que o acompanhante diga. Assim vamos minimizar as reclamações, por que o acompanhante ele vai tá atento a tudo, ele tá zelando pela vida do paciente, então qualquer coisa que sair fora da curva ele que vai trazer as demandas de melhoria e sugestão, até negativas pra correção. (C.H.H.H.A grifo nosso).

A aqui a gente continua focando no que eu ti falei, no relacionamento interpessoal, nesse ... na nossa comunidade terapêutica ficar mais próxima do acompanhante, do cliente. Enquanto eu não tenho condições de trazer algo maior, eu trabalho o que eu tenho. Que são as pessoa que são os funcionários, [...] Então, tamos o tempo todo buscando melhorar o serviço do outro, essa é uma fala de um cliente nosso. Então assim, este tipo de coisa que a gente se apegá, **praticas interpessoais e é nisso que tenho focado, nós funcionários para que chegue no cliente/acompanhante.** (G.H.B grifo nosso).

Fica claro que as mudanças que ambas as entrevistadas querem aplicar, é no fator humano. Cunha (2007) destaca que ainda há uma dificuldade de organizar e dirigir os recursos humanos, o que acaba afetando na criatividade, no crescimento e produtividade do colaborador, assim afetando a competitividade da empresa. A gestão de recursos humanos pode potencializar a prestação de serviços da empresa, assim fica mais fácil adequar a empresa a novas tendências do mercado hospitalar, á tornando competitiva.

5.2 Discussão

A hospitalidade praticada pelos hospitais privados de São Luís está voltada para os pacientes, portanto a hospitalidade é percebida por meio do tratamento acolhedor, e do relacionamento baseado no respeito de forma que proporcione bem-estar ao paciente, depois se pensa no acompanhante, fazendo com que os serviços fiquem muito aquém do que se pode proporcionar. E de acordo com o pensamento de Dias (2002), ela proporciona outros benefícios, entre eles o conforto físico e psíquico do hóspede alcançado não apenas por meio da interação entre pessoas estranhas, mas pela agregação ao espaço e estruturas físicas e culturais.

Outro momento em que a hospitalidade é percebida pelas entrevistadas, é no acolhimento. Quando o hospital recebe e passa todas as informações burocráticas para pacientes e acompanhantes, busca criar um relacionamento entre a instituição e os clientes de saúde. Camargo (2008) destaca que a hospitalidade é criação de um vínculo humano entre quem recebe e quem é recebido.

As entrevistadas mencionam que uma das principais preocupações dos hospitais é fazer com que o acompanhante sinta-se “em casa”. A entrevistada do hospital A busca sempre tirar a sensação de hospital dos seus clientes de saúde, buscando fazer com que a estada do acompanhante não caia na rotina. O hospital B busca minimizar a “atmosfera de hospital” no cliente mas ressalta que essa conduta não pode burlar regras dos órgãos reguladores na área da saúde; e que as melhorias não podem ultrapassar a capacidade de aplicação da instituição. Boeger (2005), destaca que, com o passar do tempo, os clientes de saúde passaram a sentir a necessidade que o hospital não se limitasse apenas a tratar a doença do paciente, mas que o oferecesse bem-estar e segurança da sua família e seus visitantes.

As ações de hospitalidade podem fazer parte da hotelaria hospitalar, uma vez que esse setor tem o objetivo de valorizar os clientes de saúde. Nesse sentido, Boeger (2008, p. 25) afirma que “a hotelaria hospitalar acabou tornando-se irreversível em quaisquer instituições de saúde, pois não se trata mais de uma opção da empresa, mas de uma exigência do público que frequenta hospitais [...]”. Entretanto, com base nas entrevistas, apenas o hospital A conta com o setor de hotelaria hospitalar no seu organograma e que é uma das funções do setor acolher

da melhor forma possível seus pacientes/acompanhantes, diferente do hospital B, que não conta com um setor de hotelaria hospitalar e que acaba prejudicando as ações de hospitalidade da instituição para seus clientes de saúde.

O fato de o hospital B não contar com a hotelaria hospitalar no seu organograma resulta em um problema. Na sua fala a G.H.B destaca que o acolhimento dos acompanhantes não é uma preocupação da instituição. Boeger (2012) refere que os cuidados com os pacientes/acompanhantes dependerão do grau de atendimento que o paciente vai requerer, e algumas ações vão ser voltadas exclusivamente pra quem acompanha o paciente, pois uma que o enfermo poderá estar muito debilitado e não terá poder de decisão ou não terá como avaliar serviços. O autor destaca que a relação entre o hospital e o acompanhante deve ser de respeito, prazerosa e saudável. Sabendo disso, é necessário estruturar os serviços para incluir o acompanhante nas tomadas de decisão.

Dessa forma, pode-se afirmar que os hospitais de São Luís podem, oferecer melhor assistência aos acompanhantes, e para tanto é preciso que o setor de hotelaria hospitalar exista e participe das ações de hospitalidade no atendimento a esses clientes, pois o principal objetivo da implantação deste setor é proporcionar serviços hospitalares e humanizados, pois, estas ferramentas constituem a base do setor de hotelaria hospitalar.

Como serviços oferecidos, observa-se uma grande diferença entre o hospital A e o hospital B. No primeiro buscou-se implementar serviços que fazem parte de do cotidiano de hotéis, exemplo, um profissional *conciierge* e manobrista, no seu quadro de funcionários, assim como disponibiliza profissionais de psicologia para também atender esse público. Enquanto o hospital B, como informado, não dispõe de serviços para esse tipo de cliente de saúde. Pernambuco (2011) mostra que muitos hospitais desconsideram o cotidiano do acompanhante, nas suas ações ligadas ao conforto e ao bem estar.

Apesar do hospital A ter uma preocupação em ser hospitaleiro e de disponibilizar serviços para acompanhantes, ainda é muito pouco.

Outras opções de serviços podem ser disponibilizados para esse público, como: profissionais para montar e desmontar camas, disponibilizar amenities, sala de espera e etc.. Surpreender o cliente é uma boa ideia podendo levar a fidelidade. No entanto, este nível de prestação de serviços exige esforços e custos adicionais

para a entidade. Portanto, os benefícios de agradar o cliente devem ser avaliados criteriosamente.

Contudo, uma preocupação comum a ambas as entrevistadas é em melhorar o aspecto humano. Os dois hospitais pesquisados buscam qualificar seus funcionários para que eles desempenhem melhor suas funções e atendam da melhor forma possível os acompanhantes. A G.H.B relata em sua fala que busca parcerias que instituições de ensino profissionalizante, para treinar seus colaboradores, atitude aplicada pela C.H.H.H.A . Como destaca Kahtalian (2002), o fator humano é imprescindível para grande parte das empresas de serviço, diferente da indústria que busca cada vez mais a automação.

Las Casas (2006) enfatiza que as pessoas físicas buscam três características para contratar um serviço: comodidade, baixo preço e principalmente profissionais de alta-qualidade. Observe-se a preocupação das duas entrevistadas em fazer com que seus funcionários atendam melhor os acompanhantes é notável.

Essa preocupação com o atendimento de qualidade para acompanhantes é visto como ponto de diferenciação no mercado hospitalar, outro ponto abordado na pesquisa. Entretanto, como destaca a entrevistada G.H.B , a administração do hospital B não busca incrementar hospitalidade e serviços para acompanhantes, para se destacar no mercado. Mostra uma profunda desatualização sobre o assunto e a falta de um dos princípios básicos do empreendedorismo, que é conhecer seus concorrentes.

Coutinho e Ferraz (1994) mostram que para uma empresa se tornar competitiva é necessário que ela faça uma avaliação interna, com o intuito de identificar quais lacunas não estão sendo preenchidas pelo empreendimento. Porter (2004) destaca que é importante definir quais concorrentes devem ser analisados. Todos os concorrentes importantes existentes devem ser analisados.

Diante do exposto é possível afirmar que os hospitais de São Luis, aqui analisados, precisam preocupar-se ainda mais com os acompanhantes. As ações de hospitalidade devem integrar os serviços prestados para esse público, pois eles devem atender esse tipo de cliente de saúde em todo momento que ele permanecerá nos hospital.

Pode-se afirmar que a relações de hospitalidade e a prestação de serviços para acompanhantes acabam por influenciar a visão que o cliente tem

sobre a instituição, contribuindo para que faça uma boa avaliação do serviço prestado e do próprio hospital.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação de hospitalidade aplicada a serviços para acompanhantes em hospitais acaba por ser um tema complexo de ser estudado, pois este é um tipo de cliente de saúde que muitas vezes é ignorado ou tem sua relevância na melhora do paciente diminuída pelas instituições de saúde.

A presente pesquisa foi motivada pela problematização seguinte: de que forma as relações de hospitalidade com os acompanhantes em hospitais privados de São Luís/MA podem influenciar na competitividade dos serviços oferecidos? Dessa forma, observou-se, por meio das entrevistas, que a relação entre os colaboradores do setor responsável pelo acolhimento de pacientes/acompanhantes é pautada na hospitalidade, o que influencia na boa qualidade dos serviços prestados pelas instituições. Porém, quando foi questionada a percepção dos hospitais entrevistados, quanto às relações de hospitalidade exclusivamente para acompanhantes, a resposta revelou-se ainda bastante limitada, todavia se notou uma preocupação em atender melhor esse público.

Por meio das análises desenvolvidas nesta pesquisa, observam-se duas realidades distintas. Um hospital busca atender às necessidades dos acompanhantes e a outra instituição pesquisada ignora esse cliente de saúde, uma vez que as melhorias devem ser aplicadas para potencializar o atendimento.

De acordo com as temáticas discutidas, as ações desenvolvidas para atender melhor essa demanda devem estar ligadas à hotelaria hospitalar, sendo aplicadas pelos colaboradores de hospitalidade, pois esta ação constitui um dos principais objetivos da hotelaria hospitalar, que é inserir a hospitalidade nos hospitais, visando oferecer serviços de qualidade, o que gera conforto e bem-estar aos clientes de saúde.

Dessa forma, percebe-se que os hospitais particulares em São Luís, analisados neste estudo, não trabalham ou trabalham de forma muito tímida o atendimento para acompanhantes; sendo assim, estes hospitais não desenvolvem estratégias suficientes para a melhoria da qualidade na prestação de serviços. Portanto, faz-se necessário que haja maior preocupação em prestar serviços de qualidade e pautados na hospitalidade.

Por meio das entrevistas com as colaboradoras do setor responsável pelo acolhimento, nos hospitais privados da cidade de São Luís, foi possível atingir o objetivo geral estabelecido nesta pesquisa que consistiu em analisar de que forma as relações de hospitalidade com os acompanhantes em hospitais privados de São Luís/MA podem influenciar na competitividade dos serviços oferecidos. Bem como os objetivos específicos que consistem em conhecer a percepção de hospitalidade dos gestores do setor de hotelaria hospitalar de hospitais privados de São Luís; Identificar os principais serviços neles oferecidos, voltados aos acompanhantes; analisar a hospitalidade enquanto estratégia competitiva na gestão dos serviços oferecidos por privados de São Luís.

Dessa forma, destaque-se que as colaboradoras entrevistadas compreendem a hospitalidade como um fator importante nas relações para com seus clientes. E reconhecem ainda a hospitalidade como ferramenta fundamental para a prestação de serviços influenciando na sua qualidade e conseqüentemente na boa avaliação dos clientes de saúde sobre o hospital.

Nesse sentido, observou-se que as relações de hospitalidade com os serviços influenciam na boa qualidade dos serviços prestados para acompanhantes. Verificou-se, ainda, que as entrevistadas apresentam concepções semelhantes ao conceito de hospitalidade, sendo esta entendida por elas como o ato de receber, acolher e atender bem as pessoas. Destacam-se também os principais serviços oferecidos: alimentação e amparo psicológico. O hospital A conta com mais serviços como de *concierge* e manobrista.

Com base nas entrevistas conclui-se que ambas as entrevistadas concordam que a hospitalidade aplicada na gestão dos serviços pode ser fator que diferenciem seus empreendimentos dos demais no mercado de saúde. Porém, apenas um hospital tem em sua cultura organizacional a predisposição de avaliar os concorrentes, assim como a si mesmo. Pois cumpre haver o intuito de melhorar e introduzir novos os serviços prestados para acompanhantes.

Observando o cenário, acredita-se que a presente pesquisa se torne mais uma ferramenta importante que tende a contribuir para que gestores, alunos e professores, observem com mais atenção a importância de um acompanhante no processo de tratamento de um paciente e que se busque atender, a suas necessidades.

A aplicação da hospitalidade acaba influenciando para a melhoria da prestação de serviços voltados para esse cliente de saúde, pois se percebe que ainda não há uma preocupação clara em ofertar serviços de qualidade. Contudo, de acordo com as questões levantadas nesta pesquisa, fica claro que serviços de qualidade pautados na hospitalidade devem fazer parte da política de atendimento de todos os hospitais. Sem dúvidas serão motivos de destaque no mercado de saúde em São Luís.

Diante do exposto, propõe-se a realização de futuros estudos relacionados às relações de hospitalidade para acompanhantes. Espera-se que os próximos estudos com essa temática possam ser direcionados aos hospitais públicos e privados, e seja feita uma análise comparativa entre esses dois modelos de gestão. Fica a sugestão para que os futuros estudos possam ouvir os acompanhantes dos hospitais com vistas a que suas respostas sejam confrontadas com os profissionais que forem ouvidos em cada hospital estudado.

REFERÊNCIAS

- APOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BETHLEM, Agrícola de S. **Estratégia empresarial: conceito, processo e administração estratégica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BEZERRA, S.R.Z.S. Apontamentos sobre hospitalidade, turismo e modernidade. **Revista Cesumar**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 335-345. Jul./ dez. 2007.
- BOERGER, Marcelo Assad. **Gestão em hotelaria hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOERGER, Marcelo Assad. **Gestão em hotelaria hospitalar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 97p.
- BOEGER, M.A. **Hotelaria hospitalar: implantação e gestão**. Curitiba: Inter Saberes, 2017.
- BOEGER, M.A. **Hotelaria hospitalar**. São Paulo: Manole, 2011.
- BOEGER, M.A. **Gestão em Hotelaria hospitalar**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOEGER, M.A. **Hotelaria Hospitalar: gestão em hospitalidade e humanização**. São Paulo: Senac, 2012.
- BORGES, M.S; MENDES, N. Representações de profissionais de saúde sobre a morte e o processo de morrer. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 65, n. 2, p 324-331. Mar./abr. 2012.
- BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.
- CAMARGO, L.O.L. A pesquisa em hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 15-51. Jul./dez. 2008.
- CAMARGO, L.O.L. Os domínios da hospitalidade. In: DECKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO Marielys Siqueira. Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira, 2003.
- CAMPOS, S.F. Os cinco sentidos da hospitalidade. Observatório de Inovação do Turismo - **Revista Acadêmica**, Minas Gerais, v. 3, n. 1. Mar. 2008.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. (Coleção Hotelaria).

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CHURCHILL, G.A. Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. Ed. Campinas, São Paulo: Papirus. 1994.

CUNHA, Isabel Cristina; RUTHES, Rosa Maria. Os desafios da administração hospitalar na atualidade. **RAS** _ Vol. 9, No 36 – Jul-Set, 2007.

DALPIAZ, R.C.C. et. al. **A hospitalidade no turismo: O bem receber**. Caxias do Sul, Rio grande do Sul, 2012.

DIAS, C. M. Hospitalidade, Reflexões e Perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

DIAS, R.; PIMENTE, M. A. **Gestão de Hotelaria e Turismo**. São Paulo: Person Pretience Hall, 2005.

DIO, Gisele de Souza Cordeiro Zorzella Di et al. **Hotelaria Hospitalar: estratégia de diferenciação na busca da vantagem competitiva**. In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FITZSMMONS, J. A.; FITZSMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, O.F.C. **Hotelaria hospitalar como ferramenta de gestão e cuidado**. 2015. 102 p. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação). Mestrado em Saúde Pública. Escola nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2015.

GODOI, A. F. **Hotelaria Hospitalar e Humanização no Atendimento em Hospitais**. São Paulo: Ícone Editora, 2004.

GODOI, A.F. **Hotelaria hospitalar e humanização no atendimento em hospitais**. 2 ed. São Paulo: Ícone, 2008.

GONÇALVES, I.C.O; FERREIRA, L.V.F. Gestão de Hotelaria Hospitalar: PERCEPÇÕES E FUNDAMENTOS. **Revista Turismo, Estudos e Práticas**, Mossoró, Rio grande do Norte, v. 2, n 2, p. 154-173. Jun./dez. 2013.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité: essaisurlesfondements sociaux de l'accueil de l'autre**. V. 1. Paris: Presses Universitaires de Frances, 2001.

- KAHTALIAN, M. **Marketing de Serviços**. 2002. Disponível em: <http://saudedireta.com.br/docsupload/1334499081Servicos.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- KOTLER, P. KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.
- LOVELOCK, C. **Marketing de serviços: Pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEIRELLES, Dimária Silva. **O Conceito de Serviços**. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572006000100007. Acesso em: 15 mai. 2019.
- MORAES, O.D.; CÂNDIDO, I.; VIEIRA, E. V. **Hotelaria Hospitalar: um novo conceito no atendimento ao cliente de saúde**. Caxias do Sul: Educus, 2004.
- PERNAMBUCO, L. F. **Hotelaria hospitalar e o acompanhante**. 45f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Hotelaria Hospitalar) – Instituto de Ensino e Pesquisa do Hospital Israelita Albert Einstein, São Paulo, 2014.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- QUADROS, A.H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviços. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 43-57. Jun. 2011.
- SILVA, G.O. **Administração de serviços**. São Paulo: Atlas 2011.
- SOLOMON, Michael. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- SOUZA, J.T; MASCARENHAS, R.G.T. A qualidade percebida pelo paciente através dos serviços da hotelaria hospitalar: Um estudo sobre a hospitalidade na saúde. **Revista Turismo e sociedade**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 419-445. Set./dez. 2015.

SPILLER, E.S. **Gestão de serviços e marketing interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

TARABOULSI, F.A. **Administração de hotelaria hospitalar**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

TARABOULSI, Fadi Antoine. **Administração de hotelaria hospitalar**: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade. São Paulo: Atlas, 2004. 190p.

VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. **Administração contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas. 1999.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACARELLI, Sergio Baptista. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n.1, p.14-2, Jan/Fev.1995.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Amgh Editora, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Autorização para realização das entrevistas

Prezado (a) Sr (a) _____, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

O objeto do estudo da presente pesquisa são as relações de hospitalidade voltadas aos acompanhantes de hospitais privados da cidade de São Luís. Assim, visa-se com este estudo analisar de que forma as relações de hospitalidade com os acompanhantes em hospitais privados de São Luís, podem influenciar na competitividade dos serviços oferecidos.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes às relações de hospitalidade, clientes de saúde, serviços e competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e do hospital não sejam citados no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: _____ Data: ____ / ____ / ____.

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento. Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Silvestre Leite Costa
Acadêmica do Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão
Celular: (98) 98102-6303

APÊNDICE B - Categorização

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO
Identificação do entrevistado	Cargo e formação	Cargo que ocupa atualmente e formação do entrevistado
	Tempo de trabalho e cargos exercidos anteriormente	Tempo de trabalho na organização e cargos que o entrevistado exerceu anteriormente
Informações sobre o hospital	Ano de criação	Ano de criação do hospital
	Número de colaboradores e organograma do setor responsável pelo acolhimento do acompanhante	Número total de colaboradores envolvidos no setor responsável pelo acolhimento ao acompanhante – um possível desenho do organograma do setor
Hospitalidade	Conceito de hospitalidade	Apresentar o conceito de hospitalidade
	Compreensão de Hospitalidade	De que forma a hospitalidade é entendida pelo entrevistado do setor responsável pelo acolhimento do acompanhante
	Existência da relação de hospitalidade	Identificar as relações de hospitalidade voltadas ao acompanhante
	Papel de anfitrião ou hóspede	Identificar em que momentos o setor responsável pela acolhida dos acompanhantes pode se colocar como anfitrião e em que momento pode se colocar como hospede
Serviços	Prestação de serviços para acompanhantes	Identificar os principais serviços prestados para acompanhantes
	Prestação de serviços e Relações de hospitalidade	Identificar as relações de hospitalidade na prestação desses serviços
Competitividade	Hospitalidade como fator competitivo	Identificar se a hospitalidade é visto como fator competitivo.
	Serviços como diferencial competitivo	Identificar quais serviços são oferecidos para acompanhantes são compreendidos como diferencial competitivo.
	Hospitalidade aplicada nos serviços como diferencial competitivo	Identificar quais praticas hospitaleiras aplicadas nos serviços para acompanhantes são usadas como um diferencial competitivo no mercado.

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista

Foi realizada a entrevista com os gestores responsáveis pelas atividades acolhimento nos hospitais selecionados para o estudo da cidade de São Luís, Maranhão. Os nomes e informações dos hospitais e profissionais não são identificados. O roteiro de entrevista apresenta os seguintes itens:

1. Identificação do entrevistado: cargo, tempo de trabalho, cargos exercidos e a formação.
2. Informações do hospital: número de colaboradores que compõe o setor responsável pelo momento da morte. Fazer um possível desenho do organograma.
3. Apresentar o conceito de hospitalidade e identificar a compreensão do entrevistado a respeito da hospitalidade.
4. Identificar de forma a hospitalidade é entendida no acolhimento do acompanhante.
5. Identificar as relações de hospitalidade voltadas para o acompanhante.
6. Identificar em que momentos o setor responsável pelo acolhimento se coloca como anfitrião e como hóspede.
7. Identificar os principais serviços prestados para acompanhantes.
8. Identificar as relações de hospitalidade na prestação de serviços.
9. Identificar se a hospitalidade é visto como fator competitivo
10. Identificar quais serviços são oferecidos para acompanhantes são compreendidos como diferencial competitivo
11. Identificar quais praticas hospitaleiras aplicadas nos serviços para acompanhantes são usadas como um diferencial competitivo.

APÊNDICE D – Autorização para realização das entrevistas

Autorização para realização das entrevistas

Prezado (a) Sr (a) Lia Regina M. Nunes Furlan, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

O objeto do estudo da presente pesquisa são as relações de hospitalidade voltadas aos acompanhantes de hospitais privados da cidade de São Luís. Assim, visa-se com este estudo analisar de que forma as relações de hospitalidade com os acompanhantes em hospitais privados de São Luís, podem influenciar na competitividade dos serviços oferecidos.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes às relações de hospitalidade, clientes de saúde, serviços e competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assinie e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e do hospital não sejam citados no trabalho.**

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Lia Regina M. Nunes Furlan Data: 05 / 06 / 2019

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento. Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Silvestre Leite Costa

Silvestre Leite Costa
Acadêmica do Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão
Celular: (98) 98102-6303

Autorização para realização das entrevistas

Prezado (a) Sr (a) Augusto Augusto F. Pacheco, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para a obtenção do grau de bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão.

O objeto do estudo da presente pesquisa são as relações de hospitalidade voltadas aos acompanhantes de hospitais privados da cidade de São Luís. Assim, visa-se com este estudo analisar de que forma as relações de hospitalidade com os acompanhantes em hospitais privados de São Luís, podem influenciar na competitividade dos serviços oferecidos.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes às relações de hospitalidade, clientes de saúde, serviços e competitividade.

Solicita-se autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento, de acordo com sua determinação.

Após a entrevista, os dados serão transcritos, analisados e publicados. Por isso, também solicita-se a autorização para utilizar o áudio em apresentações, eventos e outras publicações científicas.

Para dar andamento ao projeto, peço que avalie a proposta, preencha um dos tópicos a seguir, assine e date este documento.

() Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens, sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas.

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens e sons da mesma em apresentações eventos e publicações científicas, **porém solicito que meu nome e do hospital não sejam citados no trabalho.**

Autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização das imagens sons da mesma em apresentações, eventos e publicações científicas, **porém solicito que nenhum dos nomes ou instituições por mim mencionados sejam citados no trabalho.**

Ciente: Augusto Augusto F. Pacheco Data: 29/05/19.

Comprometo-me, finalmente, a enviar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados documentais e o número de telefone do pesquisador, bem como o do orientador do projeto) para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento. Agradeço e subscrevo-me.

Atenciosamente,

Silvestre Leite Costa

Silvestre Leite Costa
Acadêmica do Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão
Celular: (98) 98102-6303

APÊNDICE E – Transcrição de entrevista

Transcrição de entrevista com a Coordenadora de Hotelaria Hospitalar - Hospital A

Pesquisador: Primeiro perguntar qual é o cargo que você ocupa no hospital e sua formação?

Coordenadora do Hospital A: Bom é... meu nome é (sigilo), sou formada em Administração de Hotelaria meu cargo atual é como Coordenadora de Hotelaria Hospitalar.

Pesquisador: Próxima pergunta, seu tempo de trabalho e se você foi contratada especificamente para coordenar a função de Hotelaria Hospitalar ou se já trabalhava no hospital e com o tempo foi tendo promoções dentro do hospital ?

Coordenadora do Hospital A: Eu iniciei como líder de hotelaria logo que ingressei na faculdade né, num dos hospitais referencia lá de São Paulo em relação a hospitalidade e hotelaria, após cinco anos atuando nesse hospital, recebi uma proposta para um outro hospital como coordenadora que também é um hospital referencia lá em São Paulo em relação ao tratamento do câncer, então eu fui como coordenadora de hotelaria né, coordenar toda a equipe (risos) após esse... após dois anos e meio eu recebi outro proposta para atuar em área de *shopping* né, como gestora de conservação e limpeza do *shopping* que tem essa vertente de receber, acolher, entregar um bom resultado para o cliente. Um dos maiores *shoppings* de São Paulo também e após essa minha experiência viajei para o exterior para aprimorar meu inglês né, e logo que voltei recebi a proposta de vir aqui para São Luis e atuar no (sigilo) como Coordenadora Geral de Hotelaria onde comporta toda essa demanda e esse leque né, do guarda-chuva dentro da hotelaria em si, higiene e limpeza, rouparia, gerenciamento de resíduos, mobiliário né, que é o entreposto e controle de pragas né, que também tá dentro desse guarda-chuva.

Pesquisador: Agora eu gostaria que você me falasse um pouco sobre o hospital, ano de criação, um pouco da história dele o que você conhece, sobre a instituição ?

Coordenadora do Hospital A: Vim conhecer a instituição aqui quando me mudei pra cá né, há um ano e a gente vê que é um hospital referência dentro do Maranhão que tido essa... tem tido uma expansão bem grande, ele tá em crescimento, em

grande evolução né, tem 30 anos de historia no Maranhão no qual acredito que é referencia no Nordeste né, hãm... ele tem investido bastante pra se torna realmente referencia até nacionalmente. A história do São Domingos ela é bem bonita, ele iniciou-se como clinica no interior aqui né de... do Maranhão né, veio crescendo e a gente vê numa evolução bem continua sustentável com esse olhar total... hãm... a tecnologia, ser referencia ao entregar serviços de ponta ao cliente (tossi).

Pesquisador: A próxima pergunta é sobre o seu setor de hotelaria hospitalar, eu queria saber o número de funcionários que estão ao seu dispor e se possível desenhar um organograma do setor.

Coordenadora do Hospital A: O setor é composto por 230 funcionários, 232 perdão. É... o organograma ele segue como coordenadora respondendo para uma diretoria de operações, uma diretoria executiva, abaixo da coordenação temos supervisões, abaixo de supervisão tem uma liderança da equipe operacional, é... profissionais administrativos, estagiários e da operação nós temos... temos na operação na média de 209 colaboradores operacionais, que são auxiliares de serviços gerais, auxiliares de hotelaria e costureiras.

Pesquisador: Agora eu vou fazer uma pergunta sobre hospitalidade, vou lhe apresentar dois conceitos, de dois autores. O primeiro é de Camargo (2003) que ele define hospitalidade como sendo o ato humano, exercido em contexto domestico, publico ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas do seu habitat, o outro é de Gotman (2001, p. 66), que define hospitalidade como uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. E a pergunta que faço é: qual é sua compreensão que você tem sobre hospitalidade.

Coordenadora do Hospital A: Basicamente em cima desses dois conceitos né, a gente vê que a hospitalidade, é o movimento do cliente dele sair da sua casa vim pra uma zona onde às vezes não é tão confortável né, não é confortável em, se tratando de hotelaria hospitalar né, temos as maternidades que são algo que traz alegria, mas tem a parte do hospital em si que são os tratamentos que ele já está saindo da sua zona de conforto, onde quem recebe, acho que tem que minimizar essa dor pro cliente, então a gente vem através de serviços entregues né, trazendo essa recepção pro cliente e fazendo com que a dor dele diminua né, dentro de um hospital oferecendo um serviço bom, um atendimento ideal, facilidades de

locomoção, facilidade dentro do hospital em si há clientes que ficam pouco tempo, a pacientes que ficam longo tempo dentro do hospital, então a hospitalidade em si tem como função trazer essas facilidade, um serviço diferenciado de uma tratativa, um acolher é... desde a hora que ele tá saindo á da casa dele com toda aquela preocupação e chegar e ser bem atendido, ser bem acolhido, ele ser recepcionado ali por profissionais que cuidem de uma pessoa em si, e não de mais um cliente. Mas assim a pessoa ser tratada com diferencial para minimizar essa dor, talvez fazer com que ele passe é... trazer um pouquinho de sua realidade também pra dentro dos hospital, tirar aquela cara hospitalar do ambiente, os serviços prestados como humanização, nos temos um setor de humanização dentro do hospital que trata com pintura, musicas, tem cultos né, faz ele sair um pouco daquela rotina, claro que tudo isso respaldado pelo médico, que tem cuidado desse paciente no dia-a-dia, então a sempre esse respaldo, esse cuidado. Trazer uma visita dos pet, seu animal de estimação que faz tempo que não vê, um casamento que pode ocorrer ali, então trazer essa hospitalidade pro cliente.

Pesquisador: Um detalhe sobre o conceito de Grinover sobre hospitalidade é que ele diz que a pessoa que estar sendo hospitaleira ela exerce a função tanto de anfitrião, quanto a de hospede. Só para dar um exemplo, trazendo aqui para a universidade, o professor na sala de aula ele é o anfitrião dos alunos, pois ele é que o domina a sala de aula, ele vai ser hospede dentro da mesma universidade quando ele se dirigir para uma coordenação ou então quando ele for tratar de algum assunto com um grupo estudantil, onde os alunos é que estão dirigindo aquele setor. Gostaria que você me desse um exemplo de quando setor de hotelaria hospitalar ele é tanto anfitrião quanto hospede dos clientes de saúde?

Coordenadora do Hospital A: No momento que ele é anfitrião acredito que é desde o primeiro contato né, ao telefone, ele já tá sendo recepcionado por esse profissionais e lá dentro ele vira hóspede quando ele tá internado ali com a gente, ele vem a ser o nosso hospede, e nesse momento a gente vem trazer um conforto com a mobília, com enxoval entregue, com serviço diferenciado, com alguma necessidade que ele precisa que saia da rotina a hotelaria em si tem como é... responsabilidade trazer esse diferencial, nem que seja um pedido inusitado como preciso me locomover fazer essa ponte. Onde que eu vou ficar? Com quem eu vou falar? Quem vai me recepcionar? Acho que fazer essa interface entre a necessidade

dele e essa entrega, alcançando em si a excelência.

Pesquisador: De que forma a hospitalidade é entendida pelo setor de hotelaria hospitalar focado exclusivamente para os acompanhantes?

Coordenadora do Hospital A: Quanto a hospitalidade voltada para os acompanhantes é... acho que a diversos serviços que podem ser oferecidos pra eles, uma vez que eles estão talvez... tem o paciente ali que está as vezes em momentos tão debilitados e ai o acompanhante acaba talvez ficando mais apreensivo precisando de um conforto também melhor, querendo ou não ele recebe carga da preocupação de um ente querido tá em um leito e ai como a gente trás esse conforto pra ele né, acredito que é tirando ele um pouquinho daquela realidade, fornecendo serviços com segurança, com qualidade, pra que ele possa entender que ali ele pode ficar confortável, pode ficar tranquilo, despreocupado, realmente preocupado com a vida do seu ente querido que está ali em leito hã... então trazendo o serviços como humanização. A exemplos de acompanhantes que procuram os serviços de hospitalidade, de humanização por que um paciente que está em estado terminal tem um desejo de ver um pet ou um desejo de casar, praticamos casórios dentro de hospital, um *book* que o paciente nunca teve, então trazer esse conforto, acho que isso acaba trazendo uma alegria para o acompanhante, também a questão de atrações que façam que ele sair um pouquinho da zona que ele se encontra né, atrações turísticas, o que ele pode frequentar em volta do hospital até internamente no hospital, uma alimentação que pode vir a oferecer ao cliente, um espaço que ele possa se desligar ali um pouquinho de estar ao lado do leito do paciente e ter interações dentro do hospital, uma biblioteca, hã... uma sala que faça essa descontração. Hoje que a gente trabalha com cultos dentro do hospital em áreas mais reservadas, em salas, capelas, né... então sair da realidade ao qual ele se encontra.

Pesquisador: Agora falando sobre serviços, eu queria saber quais são os serviços que são prestados para acompanhantes no hospital?

Coordenadora do Hospital A: Acredito que esse serviço vai variar de hospital para hospital, há hospitais que vão oferecer uma gama de serviços diferenciados, há hospitais que no seu limite... melhor a gente entregar um pouco com qualidade, do que abraçar vários serviços e acabar entregando com qualidade. Então acredito que um dos principais serviços é a alimentação, onde esse acompanhante vai se

alimentar enquanto ele estiver ali com o paciente, facilidade, a localidade. O que tem entorno do hospital, a realidade local ali entorno dele para que o paciente possa se locomover... até fazer uma refeição, hã... entrega de enxovais também, isso vai depender pra cada hospital a qualidade né, ela nunca deve ser inferior a necessidade básica acredito eu, na minha opinião, mas o enxoval que eu vou fornecer pro acompanhante, pra uma mãe que tá ali com o seu bebê, posso até fornecer um coberto uma toalha, então isso vai variar de hospital, mas as necessidades básicas são entregues né. Jogos alternativos, a hospitais que conheço que fazem a entrega de leitura de livros, café, uma interação, com o acompanhante, psicologia, a parte de psicologia é bem alta para o acompanhante quando a gente vê que tá muito debilitado, tem a questão de quando o paciente chega a vir a óbito, os serviços que são prestados nesse momento de fragilidade né, então tem todo o suporte para o acompanhante, também quando esse paciente vem a óbito é direcionado um psicólogo, conforme a necessidade do momento a gente vai atraindo mais profissionais conforme a necessidade de cada acompanhante né, então a nutricionista é... há hospitais oferecem um cardápio para o acompanhante diversificado, há hospitais que tem um padrão já de refeições a ser oferecido.

Pesquisador: Próxima pergunta é, como é que é colocada a hospitalidade nos serviços que vocês prestam para os acompanhantes ?

Coordenadora do Hospital A: Um bom atendimento né, desde o profissional que vai abordar ele quando tiver oferecendo um serviço né, a serviços que eles são fixos em um certo local e o acompanhante tem que se locomover até lá, então quem vai fazer a interface, quem vai direcionar esse acompanhante, esse... essa facilidade dele chegar até o local, hospitais são gigantes né, então ele ficar perdido em um corredor isso é desgastante, então assim hã... acredito que o atendimento em si é um diferencial da hospitalidade. Tem o *concierge* que é um canal de referencia dentro do hospital, onde o acompanhante com qualquer duvida pode se locomover até o local, ai vai agilizar todas as facilidades pra atender o tipo de serviço que ele quer, a hospitais que tem profissionais circulando dentro dele como posso ajudar, quando eu entrego um serviço, um suporte de paciente que quer uma... um serviço de lavanderia, um paciente que quer um serviço de passadoria, precisa de um secador, precisa de diversas facilidades e ai como eu entrego como eu faço a ponte entre o cliente e a entrega do serviço né, então acho que tem que tá muito forte no

profissional que vai atuar com ele e acho que isso deve tá dentro da realidade de todos os profissionais, não só se tratando de hotelaria, mais de todos os profissionais que ali se enquadram no corpo do hospital né.

Pesquisador: Agora tratando sobre competitividade, eu queria que você me dissesse como a hospitalidade ela é inserida no hospital como um fator de diferenciação no mercado, para que vocês se tornem mais competitivos?

Coordenadora do Hospital A: A gente vê uma realidade dos hospitais né, que muitos clientes assim, em cima de pesquisas de pesquisas de mercado que a muitos clientes que procuram o acolher né, o serviço que é entregue a hospitais que são referência, hospitais grandes que a gente conhece que são referencias, pelo tratar conta da hospitalidade como as pessoas cuidam ali daquele cliente como que é entregue os serviços, então a hospitalidade ele vem crescendo conforme os profissionais ou a própria empresa buscam, vai vendo a realidade do cliente que tem, como que tá o comportamento do cliente dentro desse hospital , mas eu acho que em contrapartida também, a gente pode vir a oferecer a hospitalidade em si ser um atrativo para o cliente buscar sua instituição para tratamento.

Pesquisador: Próxima pergunta é relacionada aos serviços, queria que você me dissesse quais são os serviços oferecidos para os acompanhantes que são compreendidos como diferencial competitivo?

Coordenadora do Hospital A: Alguns serviços que eu conheço, podem haver mais em cima do que eu tiver falando aqui, mas questão da psicologia para o acompanhante sempre que necessário, as psicólogas estão prontas a tender uma necessidade, questão do serviço social que tem dentro do hospital né, que da todo o suporte quando necessário, como a gente atende muita gente que vem do interior, em momentos a essa necessidade dessa interface do serviço social, hã... a questão da humanização que há também em relação a cultos, momentos de canto pelo hospital que o acompanhante pode estar participando, hã... e o enxoval entregue ao acompanhante. A gente vem se trabalhando e mapeando e estudando as necessidades que hoje o cliente tem e ainda não conhece, então tem se mapeado bastante pra ver onde a gente pode chegar em questão de melhoria em serviços entregue, como hospitalidade pro acompanhante né, a gente sabe que acontece coisas que acontecem nos bastidores que não chegam aos nossos olhos, então a gente tem colocados profissionais, lideres pra tá buscando as necessidades

e a gente começar a se projetar numa melhoria da hospitalidade em si dos acompanhantes. Também temos serviço de manobrista dos estacionamentos, onde o acompanhante chega ou pra deixar o cliente vai se hospedar, tem o acompanhamento desse manobrista ou até dando direcionamento, o segurança que tá ali na porta né, um hospital de grande porte onde tem vários corredores, um acompanhante perdido dentro dessa estrutura né, algo que pode vir gerar uma insatisfação, então um segurança um profissional estando a postos sempre direcionando ele, acompanhantes de centro-cirurgico né, quando o acompanhante não tem uma informação ele tende a ficar preocupado, nervoso, que é que a gente tem que amenizar nessa hora, então ter essa comunicação com esses acompanhantes, onde os parentes estão em cirurgia, ele saber o que acontece uma vez que ele não tá na sala, ele ver como que tá esse fluxo, onde que o paciente tá, que horas que ele sai. Ter esse acompanhamento, hoje a gente tem uma sala de espera onde a gente comporta esses acompanhantes e uma pessoa que faz essa comunicação, mas vem se estudando uma melhoria né, em questão digital assim, o acompanhante ele já subir pro quarto, hoje ele já sobe pro quarto, mas muito por não ter informação em tempo real acabam preferindo ficar nessa recepção, quando ele poderia tá confortável dentro do quarto, vem se estudado digitalizar pro acompanhante vir fazer esse acompanhamento na tela da televisão e trazer esse conforto pra ele e minimizando a preocupação. Atendimento da UTI, a receptividade de um acompanhante dentro da UTI onde o paciente se encontra mais debilitado, esse suporte que é dado da psicologia no momento de fragilidade onde pode haver uma piora do paciente, tem esse suporte dos profissionais pro acompanhante, não só de UTI, mas a gente fala que é um momento crítico onde pode vir a acontecer mais vezes então assim, ter uma recepção confortável enquanto ele espera esse momento de visita, e hoje ele ainda não há, mais assim refeitório do hospital que se tem projetado para futuras expansões que vão vir a ter ainda esse ano, até pro ano que vem, então refeitórios, farmácias, esses serviços pro acompanhante ele conseguir fazer essas necessidades básicas, atingir essas necessidades básicas dele.

Pesquisador: Próxima pergunta, identificar quais praticas hospitaleiras aplicadas nos serviços que são usadas como diferencial competitivo, focado nos acompanhantes?

Coordenadora do Hospital A: Bom é, as praticas a gente sempre dever estar atualizado no mercado, vendo que a essa troca de informações de hospitais, de um para outro, onde a pratica é... quando a algo bom a gente quer agregar a nosso hospital, então algumas praticas que a gente vê... bom quanto as praticas aplicadas para os serviços né, a gente vê desde capacitação dos funcionários, acredito também que a gente conseguir no mercado trazer bons profissionais com essa realidade para agregar aos serviços né, trazendo serviços diferenciados pesquisas de mercado, *caises* de praticas boas existentes que podem ser melhoradas e praticadas dentro da instituição hãm... abertura de espaço para que essas demandas acontecem, projetar novas perspectivas, novos serviços e realmente a gente conseguir atender a questão da hospitalidade de fazer nessas entregas pro clientes, então tipo assim, a gente buscar aperfeiçoar cada dia mais praticas. A interface entre as praticas, a conscientização né, a momentos que a gente tem o setor de hotelaria voltado pra atender esse serviço, entregar esse serviço de ponta com a hospitalidade a gente tem outros profissionais, então trabalhar com a conscientização onde a empresa quer chegar , por que não adianta a hotelaria tá fazendo seu papel enquanto o profissional que tá ali, que é a ponta, não ter a hospitalidade em se e tratar mal o cliente e isso quebra toda a cultura e a hospitalidade, a cultura hospitalar voltada a hospitalidade nos serviços, então uma conscientização de todos, para que todos os setores entreguem seus serviços com hospitalidade com o receber do paciente. Outra pratica boa também é, todos os profissionais que estão envolvidos com os acompanhantes, a qualquer necessidade que ele venha a ter né, a gente sabe que cada um atua na sua área, tô sempre atento ao olhar do cliente e ver que há uma necessidade de algo que não demanda pra mim, mas preciso saber onde eu consigo essa resposta pro cliente né, área de enfermagem a hora que há uma necessidade do cliente de fazer uma higienização do quarto, ou uma psicologia, sem a necessidade do acompanhante falar. Um acompanhante que precisa de um lençol pra dormir, o profissional que entrar no quarto tem que detectar sem que o acompanhante diga. Assim vamos minimizar as reclamações, por que o acompanhante ele vai tá atento a tudo, ele tá zelando pela vida do paciente, então qualquer coisa que sair fora da curva ele que vai trazer as demandas de melhoria e sugestão, até negativas pra correção. Mas a gente não quer entregar o negativo, a gente que entregar um serviço completo para que ele

não tenha essa preocupação, então todos os envolvidos devem estar atentos a passar as necessidades pra gente conseguir praticar essa hospitalidade em geral, não só demandando de uma área ou de outra.

Pesquisador: Bom agora eu finalizo a entrevista, gostaria de agradecer a (sigilo). Muito Obrigado !

((Fim da Transcrição))

TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM GESTORA DO HOSPITAL B

Pesquisador: Minha primeira pergunta é. O cargo que você ocupa no hospital e sua formação?

Coordenadora do Hospital B: Eu sou psicóloga, meu nome é (sigilo)... eu sou psicóloga e o meu cargo no hospital é gestora do hospital.

Pesquisador: Próxima pergunta é qual seu tempo de trabalho aqui e como foi que você chegou para trabalhar nessa empresa? Se você foi contratada especificamente para exercer essa profissão ou já trabalhava no hospital antes, e com o tempo foi tendo promoções de cargos dentro do hospital?

Coordenadora do Hospital B: Bom, eu fui convidada a trabalhar aqui no hospital, sendo que eu não trabalhei anteriormente em hospitais, sempre foi no cargo de gestora em outras empresas que trabalhei e ai me convidaram pra vir aqui pro hospital pra trabalhar como gestão, como se fosse pra eu dar uma organizada no hospital e ai eu tive a ideia de trazer a hotelaria para o hospital e até agora eu não consegui, pois eu to organizando os terceirizados. Eu sempre digo assim, o hospital tava no negativo, e eu to tentando trazer ele pro zero, pra gente da um ponto de partida e ai assim começar de fato a trabalhar a hotelaria de fato.

Pesquisador: Próxima pergunta, queria que você me contasse um pouco sobre a historia do hospital, o ano de criação, se ele começou como uma clinica e foi expandindo, enfim um histórico do hospital como um todo.

Coordenadora do Hospital B: Bom, o hospital foi criado em 1963, por dois médicos de duas famílias distintas e eles tinham esse sonho de montar um hospital particular que fosse referencia no estado, que eles eram médicos bem conceituados, que já faleceram e tinham esse sonho de criar esta *holding* que é hoje.

Pesquisador: Quantos colaboradores estão a seu dispor aqui no setor e se possível você me dar o organograma do setor?

Coordenadora do Hospital B: Aqui eu coordeno a higienização/limpeza que são uma media de 54 funcionários, a rouparia que são media de 7 funcionários e o almoxarifado que são 4 funcionários.

Pesquisador: Agora a gente vai falar sobre hospitalidade. Eu vou lhe apresentar dois conceitos de dois autores que é o de Camargo (2003) que ele define hospitalidade como sendo o ato humano, exercido em contexto domestico, publico ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas do seu habitat, o outro é de Gotman (2001, p. 66), que define hospitalidade como uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém. E a pergunta que faço é: qual é sua compreensão que você tem sobre hospitalidade?

Coordenadora do Hospital B: O meu conceito de hospitalidade vem de uma junção dos dois autores, por que você tem que dar a hospitalidade e receber hospitalidade, quando ele fala de trazer esse conceito de casa, tipo, de trazer a casa para o trabalho é ambígua na... quando você põe isso em pratica. Vou te dar um exemplo, quando o cliente vem da casa dele, ele tem os costumes dele e ele traz pro hospital nem sempre eu posso permitir que isso tudo que vem casa dele comporte no hospital. Por que? Pois a gente tem regras de Anvisa, a gente tem regras de vigilância sanitária, a gente tem outra regras que eu não posso colocar, que eu não posso deixar ele colocar em pratica, mas claro que vou fazer de absolutamente tudo pra que ele se sinta a vontade a ponto que ele tenha vontade de voltar para cá, de ser bem tratado. Porque eu sempre falo, pra mim é oito ou oitenta, se você não é bem tratado, automaticamente você é mal tratado, você não se sente bem, não é... se você fizer com que ele entenda que ele não pode fazer certa coisa que ele quer, mas ele entender o porque disso, e ele se sente confortável com a tua decisão, ele ainda continua sendo bem tratado, apesar da resposta ser negativa, então a minha ideia é essa. Trazer a comodidade, o conforto para ele né, a ideia de casa no sentido de que ele está bem, que ele não queira ir embora com rapidez, por uma hostilidade oferecida, mais tem que ter... tem que ter um nível entre esses dois. Entre paciente... entre cliente e a gente que é servidor dele.

Pesquisador: Eu queria saber de que forma é entendida a hospitalidade pelo hospital para os acompanhantes e também o olhar seu, da funcionária/colaboradora sobre o assunto?

Coordenadora do Hospital B: Hoje o hospital, a administração não tem como pensar em hospitalidade para acompanhantes, por que hoje a administração e eu também tô preocupada em dar o básico para o paciente, eu to tentando fornecer o básico pra o cliente com qualidade para que posteriormente eu comece a pensar em hospitalidade para acompanhante né, mas a minha visão disto tudo é que a hospitalidade vem junto com a humanização, elas andam de braços dados, entendeu? Começando na verdade, na humanização dos funcionários, por que o que eu penso, é que se eu tenho um funcionário que é bem tratado pela instituição, bem aceito pela instituição, quer e escolhe trabalhar comigo, conseqüentemente ele vai produzir melhor, conseqüentemente ele vai tratar melhor o outro. E isso já começou na verdade, eu trouxe a espiritualidade para o hospital, por exemplo, uma vez por mês nós temos missa, eu trouxe uma equipe de psicólogas por fora, entendeu pra gente começar a mapear uma mapa psicológico dos funcionários, começando pela UTI que é uma área mais critica, é uma área de maior nervosismo é uma que gera uma tensão maior, então nós tamos começando pela UTI a mapear o perfil psicológico dos funcionários apontar quem tem necessidade de alguma terapia, psicoterapia, se algum familiar... eu trouxe um instituto de psicologia pra dentro do hospital e eles vão atender com valor baixíssimo, entendeu? Isso tudo dando condições que meu funcionário se trate, proporcionando o espiritual, psicológico e nós vamos fechar com uma academia pra dar um percentual de desconto, uma coisa assim. Por que eu acredito nisso, que se você tratar da sua espiritualidade do seu psicológico e do seu corpo tende a melhorar. Então é isso, eu preciso cuidar do meu funcionário, pra isso refletir no meu cliente, por que se eu cuido do meu cliente, o funcionário vai dizer: E eu que to aqui dentro não valho nada? Vale, primeiro é você, por que a minha gestão é gestão de pessoas, eu digo pra todos eles, eu preciso que você esteja bem, para que você me renda, pra você contribuir. Então isso é um trabalho de migalhinha, de pouquinho em pouquinho isso vai acontecendo, quando eu conseguir a espiritualidade e a parte psicológica. Outra coisa a gente tá começando a comemorar, fazer as festividades, eles tem adorado. E as festividades são abrangentes para os clientes, eles também tem gostado muito. Vamos fazer a festa junina que está todo o mundo empolgado, fizemos no ano passado quando eu comecei, e todo mundo já tá me cobrando. Então isso tudo na verdade, é em prol do hospital, por que todo mundo sai daqui comentando: Olha

antes a gente não tinha festa junina, hoje teve foi ótimo, não sei o que... né, uma divulgação. O próprio funcionário divulga que o hospital tá sendo bem quisto, que hospital tá melhorando nesse sentido. Então é nesse ponto de vista desse, pouquinho em pouquinho, com a humanização a gente vai trazendo a hospitalidade. Por que com a humanização você vai entender que não é só aquele rapaz, que aquela pessoa que está acamada que está doente, agente vai entender, eu vou fazer o pessoal entender que os acompanhantes também estão doentes, por que todo mundo vive em função daquela pessoa, então se ele já sai da casa dele contrariado, já vai perder o serviço, por que alguma coisa aconteceu em prol daquele acompanhante, e se aquele hospital não tratar bem ele, ele já tá contrariado, já tá chateado ou ele já tá magoado ou tem alguma coisa de negativo, que ninguém vem pro hospital vim sorrir, por que tem alguma preocupação, e se não tratar bem aquele acompanhante né, eu to tratando mal ele, e ele vai reclamar mais, e ele vai fazer mais confusão no hospital. Então minha ideia é essa, a gente tá trabalhando de pouquinho em pouquinho pra ampliando devagarzinho, mas isso vai acontecer. Daqui uns dias nós vamos ter sim, quando entregarmos nossa rouparia para o apartamento, vai vir junto do acompanhante. Hoje a gente já dá assim.. alimentação pra acompanhante, eu gostaria que nos tivéssemos um cardápio por exemplo, tem alguma preferência alimentar para o acompanhante também, por que hoje a gente faz isso para o cliente né, o se acompanhante tem alguma preferência, nos vamos ter uma lanchonete to tentando implantar.... por que o acompanhante, ele não precisa ter naquele horário regular, ele quer tomar um café a mais, nós teremos, já to implantando, agente já concretizando uma obra pra isto entendeu? Então essa hotelaria para acompanhantes é vista por mim, mais de pouquinho em pouquinho, mesmo sem que a diretoria note, eles já estão fazendo hotelaria pra acompanhante.

Pesquisador: Próxima pergunta é, queria que você me desse exemplos de praticas hospitaleiras que o hospital disponibiliza para os acompanhantes e também o que ele planeja para agregar no futuro?

Coordenadora do Hospital B: Para os acompanhantes, por exemplo, hoje nos não temos um numero, não temos um limites de acompanhantes imposto para o cliente, então ao contrario dos outros hospitais que são duas ou três... duas senão me engano, aqui entra mais pessoas, então isso já é favorável para o acompanhante que ele pode vir em maior numero, ele só tem restrição de horário, mais ele pode vir

em maior numero pra cá, a outra coisa como eu falei é a parte do envolvimento espiritual, nos temos uma pessoa que vem aqui no hospital oferecer a comunhão uma prática religiosa católica, e trazer conversar é... falar de Deus eles gostam muito por que eles se sentem muito acolhidos sentem bem quistos, a gente tem uma vez por mês uma pessoa que vem aqui fazer essa visita, nos temos os psicólogos, que também atendem os acompanhantes quando necessário, quando agente vê que ele tem algum surto, quando a gente vê que ele tá muito deprimido geralmente isso acontece quando fica um só acompanhante, que passa mais tempo, agente tem um serviço de psicologia interna que dá esse suporte pra ele, nos temos uma alimentação que é disponível pra ele, e gente tem... o que nos queremos fazer é melhorar, intensificar e melhorar condições da estadia dele. Por exemplo, é... nos queremos dar um suporte de rouparia melhor para os acompanhantes também, nos queremos dar uma variação de cardápio para os acompanhantes também e nos queremos proporcionar pra ele um ambiente mais acolhedor, mais próximo da enfermaria que eles possam ter acesso, conversar, ter acesso ao laudo, a parte médica melhor do que é hoje.

Pesquisador: Um detalhe sobre o conceito de Gotman sobre hospitalidade é que ele diz que a pessoa que está sendo hospitaleira ela exerce a função tanto de anfitrião, quanto a de hospede. Só para dar um exemplo, trazendo aqui para a universidade, o professor na sala de aula ele é o anfitrião dos alunos, pois ele é que o domina a sala de aula, ele vai ser hospede dentro da mesma universidade quando ele se dirigir para uma coordenação ou então quando ele for tratar de algum assunto com um grupo estudantil, onde os alunos é que estão dirigindo aquele setor. Gostaria que você me desse um exemplo de quando setor de hotelaria hospitalar ele é tanto anfitrião quanto hospede dos clientes de saúde?

Coordenadora do Hospital B: O hospital ele se encaixa na qualidade de anfitrião, quando ele recebe o acompanhante junto com o cliente, com a pessoa que está doente. Quando ele chega, adentra nos hospital, ele mostra todas as funções do hospital, como que o hospital funciona né, coloca o hospital a seu dispor, se você tiver problema com a câmera, com a televisão, coma alguma coisa, ele apresenta todas as funcionalidades e se coloca ao seu dispor né, para que ele funcione, para que ele fique. Que a estadia dele seja a melhor possível.

Pesquisador: Quais são os serviços prestados exclusivamente para os acompanhantes e se há um planejamento de agregar outros serviços para os mesmos?

Coordenadora do Hospital B: Hoje o que nos oferecemos para os acompanhantes é a alimentação em conjunto com a do paciente e a acomodação noturna e diária, ele pode está acomodado, o apartamento é projetado para receber os acompanhantes. Mas o que nós queremos para o futuro é que a rouparia seja encaixada né, com os acompanhantes; que a alimentação seja melhor pensada em termos de cardápio para que ele tenha dentro do hospital uma opção de estadia como a lanchonete que vai vir. Queremos também aumentar o estacionamento do hospital, nos temos bastante queixa disso, então a gente que melhorar essa condição veicular dos acompanhantes.

Pesquisador: Como o hospital relaciona a hospitalidade aos serviços?

Coordenadora do Hospital B: Nossos funcionários eles tem um treinamento, é... eles estão sendo treinados, sempre estão sendo corrigidos inclusive, sendo chamado atenção para que eles atendam bem tanto os acompanhantes quanto os outros clientes que vem nos receber. A gente inclusive está fechando um treinamento de qualidade com o (sigilo) no vamos fechar uma parceria com o (sigilo) pra que a gente tenha essa qualidade no atendimento, para que sempre a gente possa melhorar nesse quesito, e a gente também além do (sigilo) nos vamos dar um treinamento, por que o (sigilo) vai atender principalmente as recepções e alguns funcionários pontuais da enfermagem, mas bem pontuais nisso, mas nós vamos trazer um pessoal de fora, qualificado para dar esse treinamento a todos, por que não é só atendimento inicial no sentido de recepções, mas eu preciso melhorar a qualidade do atendimento do técnico de enfermagem, que vai varias vezes; do agente de limpeza que vai pedir licença pra ele fazer à limpeza do quarto a gente precisa dos coordenadores, pra eles coordenem bem né, as pessoas, que todo mundo fale uma linguagem só.

Pesquisador: O hospital vê a hospitalidade como um fator de diferenciação no mercado, que faça ele ser mais competitivo? E se na sua visão especificamente, você identifica a hospitalidade como fator competitivo?

Coordenadora do Hospital B: Então, acho que a hospitalidade é o fator diferencial realmente, essa é a palavra. É quando a pessoa escolhe pra onde ela vai, se ela

tiver um plano de saúde aqui, no (sigilo) ou em outros hospitais melhor dizendo. Ele decide, escolhe por este hospital é por que algo de diferente aconteceu, e muitos relatos que eu vejo, eles não só preferem ficar pertinho de casa, às vezes, mas por esse acolhimento pessoal, por que as pessoas dão bom dia, por que eles demoram mais um pouquinho, pra ouvir as queixas e tal, por que eles se sentem acolhidas. E pra mim é isto, é trazer aquilo do começo da conversa, é trazer um pouquinho da casa deles, por que nem sempre é o remédio que conta, é o desabafo, as vezes é você conversar sobre uma coisa que não tem nada haver, mas que ele se sente acolhido. As vezes eles falam: - Aquela enfermeira conversa como que. Quer dizer, a enfermeira não falou sobre a troca de medicamento, ou fez alguma coisa de ruim, mas ela deu ênfase no acolhimento que a enfermeira deu, por que a copa trocou o cardápio, por que ela não gostava e isso ela achou que foi um diferencial, então assim, com certeza a hospitalidade tem um fator preponderante e no nosso caso eu tento focar isso, como a gente não tem poder aquisitivo tão quanto outros pra gente mudar estruturas que necessitam pra gente trazer serviços maiores, enquanto não tenho isso, enfoco no interpessoal. Eu foco no “bom dia”, no “boa tarde”, o “dê licença por favor”, “eu posso fazer agora”, “a senhora me permiti”, então assim nesta regra de boa convivência e acolhimento para que ele se sinta bem. Nos temos varias pessoas que são recorrentes por conta disso.

Pesquisador: Gostaria que você me desse exemplos de serviços que são oferecidos para acompanhantes que o hospital compreende como fator de diferencial no mercado e se há planejamento para agregar serviços para acompanhantes que vão ser fatores de diferenciação no mercado ?

Coordenadora do Hospital B: Como eu ti disse hoje a gente não tem, assim esse serviço para acompanhante de fato agente não tem, como te disse a gente tá saindo do negativo. A gente tá tentando oferecer o básico, colocando nossos serviços essenciais funcionando, entendeu? Mas, porém, a minha ideia é de fazer uma pracinha pra que eles possam dentro do hospital poder andar um pouquinho, comer alguma coisa diferente, talvez ter algum tipo de musica, pra que eles possam dar uma relaxada enquanto isso, por que os fumante reclamam muito também, então, não é querendo incentivar o tabagismo, mas é uma realidade, agente tem um publico que é fumante, então, preciso dar condições que ele possa fazer isso, no sentido que o hospital não pode, mas gente tem um cantinho pra aquilo, então a

gente vai realocar essas questões, mas o foco hoje de fato é sair do negativo e trazer pro zero. Pra que daí pra frente a gente tenha condições de pensar cada vez mais nos acompanhantes, por que hoje nosso foco são os serviços serem prestados com qualidade, pra depois a gente ter uma ideia melhor de acompanhante.

Pesquisador: Me dê exemplos de praticas hospitalleiras aplicadas nos serviços para acompanhantes que são usadas como diferencial no mercado e se a planos para implantação de outras praticas?

Coordenadora do Hospital B: A aqui a gente continua focando no que eu ti falei, no relacionamento interpessoal, nesse ... na nossa comunidade terapêutica ficar mais próxima do acompanhante, do cliente. Enquanto eu não tenho condições de trazer algo maior, eu trabalho o que eu tenho. Que são as pessoa que são os funcionários, para que eles... aqui a gente tem muito caso de que aniversário de um funcionário e vem um cliente de fora trazer um presente, trazer alguma coisa. Isso pra gente é sensacional né, quando eles recebem alta eles dão algum “parabéns” um “obrigado”, uma lembrancinha. Isso pra gente é sensacional, tem sensação do dever cumprido. Tem uma pessoa de fora que diz que ele é o fã número um do hospital, por que aqui toda hora bate na porta, o agente de limpeza vem e limpa; depois vem o coordenador ver se tá tudo certo e perguntar que quer alguma coisa, ai vem uma pessoa perguntando o que eu quero comer, depois de vir a comida, pergunta se gostou do que comeu. Então, tamos o tempo todo buscando melhorar o serviço do outro, essa é uma fala de um cliente nosso. Então assim, este tipo de coisa que a gente se apega, praticas interpessoais e é nisso que tenho focado, nós funcionários para que chegue no cliente/acompanhante.

Pesquisador: Bom agora eu finalizo a entrevista, gostaria de agradecer a (sigilo).
Muito Obrigado !

((Fim da Transcrição))