

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA  
CURSO DE HOTELARIA

**ALEXANDRE FONSECA COSTA**

**ACREDITAÇÃO HOSPITALAR, HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE:** um  
estudo de caso em um Hospital Privado de São Luís- MA

São Luís - MA  
2021

**ALEXANDRE FONSECA COSTA**

**ACREDITAÇÃO HOSPITALAR, HOSPITALIDADE E COMPETITIVIDADE:** um  
estudo de caso em um Hospital Privado de São Luís- MA

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria pela Universidade Federal do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Ms. Ruan Tavares Ribeiro

São Luís – MA  
2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

COSTA, Alexandre Fonseca.

Acreditação Hospitalar, hospitalidade e competitividade  
: um estudo de caso em hospital privado de São Luís /  
Alexandre Fonseca COSTA. - 2021.

89 f.

Orientador(a): Ruan Tavares Ribeiro.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2021.

1. Acreditação Hospitalar. 2. Hospitalidade. 3.  
Qualidade. I. Ribeiro, Ruan Tavares. II. Título.

**ALEXANDRE FONSECA COSTA**

**Acreditação Hospitalar, hospitalidade e competitividade:** um estudo de caso em  
um Hospital Privado de São Luís- MA

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria pela  
Universidade Federal do Maranhão, em cumprimento  
das exigências para obtenção do título de Bacharel  
em Hotelaria.

Orientador: Prof. Ms. Ruan Tavares Ribeiro

Monografia aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.: Ruan Tavares Ribeiro (orientador)  
Mestrado em Hospitalidade

---

Prof.: Elza Galvão Bergeê Cutrim Duailibe  
Doutorado em Políticas Públicas

---

Prof.: Davi Alysson da Cruz Andrade  
Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente

"A ciência é fria. A morte é gélida. O cuidar tem que ser quente, e este calor tem que vir do corpo e da alma. A cura e/ou o conforto são expressões da solidariedade humana; são diferentes as maneiras de traduzir o calor humano. O calor está no gesto, no ouvir, no consolar, no tocar, no cuidar. Em nosso hospital, todo colaborador será chamado para - respeitando o espaço de nossos clientes - estar próximo para encantá-los com as entregas que eles necessitarem. Mas, a mais sublime entrega é a do calor humano. E temos que aprender e ensinar como se realiza esse ato de amor! Não adianta não acolher o funcionário, porque ele não irá acolher o paciente. O acolhimento tem que ser mútuo"

*(GONZALO VECINA NETO, 2015).*

A minha mãe, por todo esforço e dedicação, pela admiração, credibilidade e apoio que tive durante a minha trajetória até a conclusão do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado forças e iluminado meu caminho para que eu pudesse concluir mais uma etapa da minha vida;

A minha mãe Maria da Dores, pela dedicação, e família que me apoiou e acreditou na minha capacidade. Meu agradecimento pelas horas em que ficaram ao meu lado, não me deixando desistir e me mostrando que sou capaz de chegar onde desejo, sem dúvida foi o maior incentivo para conseguir concluir este trabalho e minha irmã Francimar Costa que nunca deixou de me dar forças para conquistar tudo que quis;

Agradeço aos meus professores, em especial: professora Eva Maria, Tadeu Gomes, Marco Aurélio, Wallace Farias, parceiros que fiz durante o decorrer do curso onde descobri pessoas fantásticas, pessoas com quem adquiri novos conhecimentos, novos aprendizados, apoio e pelo conteúdo fornecido na construção durante este curso. Agradeço ao professor e orientador Ruan Tavares pelos ensinamentos;

Aos amigos que fiz durante esta trajetória, pela verdadeira amizade que construímos, em particular, aqueles que estavam sempre ao meu lado por todos os momentos que passamos juntos, o meu especial agradecimento, sem vocês essa trajetória não seria tão prazerosa, em destaque: Aline Ribeiro, Beatriz Mesquita, Elisangela Sousa, Etielma, Frank, Hildene Serra, Ian, Yandra, Yasmin Silva, Rafael Fernandes, Joabe.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os três momentos de um cliente no hospital .....	15
Figura 2 - Organograma da Hotelaria Hospitalar.....	19
Figura 3 - Abrangência dos serviços .....	20
Figura 4 - A sociedade e a hospitalidade em três distintos domínios .....	27
Figura 5 - Os dez parâmetros.....	29
Figura 6 - Solicitação e contratação de uma Acreditadora .....	33
Figura 7 - Programas de acreditação .....	35
Figura 8 - Componentes do processo .....	37
Figura 9 - Tendências atuais do mercado .....	41
Figura 10 - As cinco forças competitivas.....	42
Figura 11 - Diferencial Competitivo .....	43



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Hotelaria Convencional x Hotelaria Hospitalar .....	16
Tabela 2 - Definição de Hotelaria Hospitalar .....	17
Tabela 3 - Setor de Nutrição com serviços diferenciados .....	18
Tabela 4 - Ferramentas de Marketing para qualificar o serviço.....	22
Tabela 5 - Classificação dos serviços nos processos econômicos .....	24
Tabela 6 - Os Sete Pilares da Qualidade .....	31
Tabela 7 - Três abordagens potencialmente bem-sucedidas.....	44
Tabela 8 - Flexibilidade operacional e no processo .....	49
Tabela 9 – Categorização da Entrevista .....	52
Tabela 10 - Identificação dos entrevistados .....	53

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é compreender de que forma a Acreditação Hospitalar pode influenciar na qualidade da prestação de serviços oferecidos pelo setor de Hotelaria Hospitalar. Para o alcance do objetivo norteador, primeiramente, foram coletados dados a partir de artigos e leituras relacionados à Hotelaria Hospitalar, serviços e hospitalidade, Acreditação Hospitalar, qualidade e competitividade. Em um segundo momento, foi desenvolvido um estudo de caso único com abordagem qualitativa. Como evidência, realizou-se uma entrevista semiestruturada em uma instituição hospitalar da rede privada ludovicense, com a pessoa responsável pelo setor de qualidade e pelo setor de Hotelaria Hospitalar. Os dados foram coletados e estruturados a partir de uma categorização previamente elaborada e analisada por meio do método de conteúdo. A análise dos resultados auxilia na compreensão das mudanças que a acreditação hospitalar promove na prestação de serviços do setor de hotelaria hospitalar e nas relações de hospitalidade como estratégia competitiva. É válido destacar que a aplicação da qualidade nas instituições de saúde pode tornar a prestação de serviço mais hospitaleira, assim como nos resultados encontrados, que a instituição vem obtendo melhores padrões de atendimento que são exigidos pelas creditações tanto pela ONA quanto Qmentum gerando melhoria na qualidade na prestação de serviço oferecido até com um grau de hospitalidade e acolhimento de excelência.

**Palavras-chave:** Acreditação Hospitalar; Hospitalidade; Qualidade.

## ABSTRACT

The aim of this study is to understand how Hospital Accreditation can influence the quality of service provided by the Hospital Hospitality sector. To achieve the guiding objective, first, data were collected from articles and readings related to Hospital Hospitality, services and hospitality, Hospital Accreditation, quality and competitiveness. In a second moment, a single case study with a qualitative approach was developed, as evidence; a semi-structured interview was carried out in a private hospital in Ludovicense, with the person responsible for the quality sector and the person responsible for the Hospital Hospitality sector. Data were collected and structured from a previously elaborated categorization and analyzed using the content method. The analysis of the results helps to understand the changes that hospital accreditation promotes in the provision of services in the hospital hospitality sector, in hospitality relationships as a competitive strategy. It is worth noting that the application of quality in health institutions can make service provision more hospitable, as well as in the results found, that the institution has been obtaining better service standards that are required by accreditations both by ONA and Qmentum, generating an improvement in the quality of service provided, even with a degree of hospitality and excellent reception.

**Keywords:** Hospital Accreditation; Hospitality; Quality.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>HOTELARIA HOSPITALAR, SERVIÇOS E HOSPITALIDADE.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Hotelaria Hospitalar .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Serviços.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>Hospitalidade .....</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>ACREDITAÇÃO HOSPITALAR, QUALIDADE E COMPETITIVIDADE.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1</b>	<b>Accreditação Hospitalar .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>Qualidade.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>Competitividade .....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de estudo .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2</b>	<b>Descrição do local de pesquisa.....</b>	<b>54</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1</b>	<b>Accreditações hospitalares e prestação de serviços do setor de hotelaria hospitalar .....</b>	<b>55</b>
<b>5.2</b>	<b>Qualidade na instituição de saúde, serviço e hospitalidade.....</b>	<b>60</b>
<b>5.3</b>	<b>Relações de hospitalidade e estratégia competitiva em hospitais acreditados .....</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE B – CATEGORIZAÇÃO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>72</b>
	<b>APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DO ENTREVISTADO A.....</b>	<b>73</b>
	<b>APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DO ENTREVISTADO B.....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE E - DOCUMENTO DE AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE F - DOCUMENTO DE AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Devido ao surgimento da Revolução Industrial, as máquinas e novos métodos abordados no mercado favoreceram o crescimento das empresas em decorrência da agilidade no processo produtivo, reduzindo o uso de recursos, conseqüentemente a diminuição dos custos e desperdício dos esforços do trabalho. Com isso, percebe-se que a competitividade entre as empresas se torna cada vez maior e para permanecer neste mercado é necessário que as organizações busquem por melhoria contínua oferecendo, deste modo, excelência de seus produtos e serviços (MARIOTTO, 1991).

A globalização foi outro fator que deixou a competição entre as empresas mais acirrada, propiciando melhores condições gerenciais, sendo não somente nos produtos/ serviços, mas também, nos processos e nas pessoas que cercam toda a estrutura organizacional (MATTOS, 2002).

Nesse contexto de globalização, é conveniente dizer que as organizações no século atual tem o propósito de elaborar planejamentos estratégicos, desenvolver políticas de qualidades, voltando-se principalmente às novas metodologias, tecnologias, sistemas e técnicas de gestão. Pode-se exemplificar as certificações de qualidade, que não tem apenas o intuito da padronização e de melhoria dos processos, mas para maior validação dos ganhos competitivos e da lucratividade (TRINDADE, 1998).

Diante desse ponto, as empresas buscam qualificação, melhores procedimentos, diminuição nos custos e eliminação de desperdício com o propósito de atingir um nível de qualidade e produtividade. Entretanto, em certos momentos, os resultados apresentados ainda não condizem com a satisfação desejada pelo cliente, impulsionando as empresas a buscarem por melhoria contínua.

Atualmente, as instituições hospitalares também não se abstêm em promover melhores condições de atendimento e prestação de serviço aos seus clientes, pois quanto melhor as condições forem ofertadas, maior será a satisfação dos mesmos.

Com base nisso, vejamos que o segmento da hotelaria hospitalar vem tentando mudar o olhar das pessoas no que diz respeito à falta de hospitalidade e serviços diferenciados; elementos que transmitem ao cliente acolhimento e

segurança, não apenas nas condições estruturais, mas em todo suporte oferecido aos pacientes e aos seus familiares.

Por consequência, para a pesquisa questiona-se: de que forma a Acreditação Hospitalar pode influenciar na melhoria da qualidade da prestação de serviços oferecidos pelo setor da hotelaria hospitalar em um hospital privado de São Luís - MA?

Assim sendo, a pesquisa tem como objetivo geral compreender de que forma a Acreditação Hospitalar pode influenciar na qualidade da prestação de serviços oferecidos pelo setor da hotelaria hospitalar em um hospital privado de São Luís - MA.

Como objetivos específicos, destacam-se: identificar quais mudanças a acreditação hospitalar promove na prestação de serviços do setor de hotelaria hospitalar em um hospital privado de São Luís - MA; analisar se as relações de hospitalidade se configuram como estratégia competitiva neste hospital privado de São Luís - MA; verificar como a qualidade na instituição de saúde pode tornar a prestação de serviço mais hospitaleira.

Utilizou-se uma seleção de artigos e pesquisas que possibilitaram a revisão da literatura nesta temática, obtendo-se estudos indexados nas bases de dados da Scielo; Biblioteca Atualiza; Google Acadêmico, Revista Hospitalidade Universidade Anhembi Morumbi, Fundação Getúlio Vargas e outras instituições.

Justifica-se o desenvolvimento do tema da monografia com o interesse científico reunindo o conhecimento na área de administração juntamente ao segmento da pesquisa da hotelaria hospitalar. Isto se deu devido a necessidade de ampliar esse novo olhar nas instituições hospitalares, no qual as organizações estão em busca de aprimorar a gestão dos recursos com o foco em desenvolver melhores condições. No Brasil, se apropriar do termo acreditação hospitalar foi algo recente e que conseguiu ser disseminado no decorrer do tempo. Um hospital acreditado já é renomado com créditos de uma organização com conformidades de segurança e prestação de serviço com qualidade (SILVA, 2009).

A Acreditação Hospitalar possibilita o reconhecimento das instituições pelos clientes de saúde, proporcionando um diferencial competitivo mercadológico. Neste contexto, o hospital que adquire a certificação dessa proporção ajuda a promover o comprometimento em relação à prestação de serviço de qualidade e hospitalidade.

A pesquisa é de natureza qualitativa, exploratória e que pode-se concluir que esta temática traz em sua essência a hospitalidade nos serviços e que influencia a estadia dos pacientes e acompanhantes.

Além disso, considera-se com um estudo de caso único em uma Instituição Privada Hospitalar. Para Yin (2010), justifica-se a escolha pelo Estudo de Caso Único quando: o caso permite testar uma teoria; o caso é raro ou extremo; o caso permite estudar um fenômeno até então inacessível à investigação científica, e o caso é o piloto de um Estudo de Caso Múltiplo.

A estrutura do trabalho está formulada da seguinte maneira: discute-se na primeira seção sobre Hotelaria Hospitalar, hospitalidade e serviços para maior embasamento teórico a respeito destes termos. Na segunda seção, explora-se sobre acreditação hospitalar para compreender seus aspectos e impactos, entender como a qualidade proporciona não somente uma melhor visibilidade da empresa perante o mercado assim como melhoria no seu desempenho tornando-a mais competitiva.

Na seção dos procedimentos metodológicos, foi analisado o caminho tomado para o alcance dos resultados desta pesquisa. A seção do estudo de caso propõe conhecer como a acreditação consegue gerar melhorias e identificar a real percepção do gestor do setor de Hotelaria Hospitalar e da Analista de Qualidade em um hospital particular na cidade de São Luís, Maranhão. Enfim, as considerações finais para inserir o fechamento da ideia que o estudo propõe.

## 2 HOTELARIA HOSPITALAR, SERVIÇOS E HOSPITALIDADE

Diante deste ponto, transformar o espaço hospitalar com um conceito mais hospitaleiro sob a ótica da Hotelaria, que diversas práticas adotada neste segmento foram implantadas nos hospitais, possibilitando a valorização das relações dando importância não só ao paciente, mas também, aos acompanhantes e aos profissionais. A preocupação em estabelecer melhorias na prestação de serviços hospitalares desenvolve uma assistência ainda mais qualificada, pois a hotelaria consegue alinhar as atividades essenciais com as de apoio.

### 2.1 Hotelaria Hospitalar

Compreende-se a Hotelaria Hospitalar como uma área que preza pelo acolhimento e eficiência na qualidade na prestação de serviços em instituições de saúde, seja com intuito de ajudar a longo prazo ou com melhorias a curto prazo. Observando as questões hoteleiras no contexto geral e histórico, desenvolvendo esta visão do hospedar seja nas mais diversas situações cujo o cliente esteja necessitando, podemos destacar na história que a hotelaria se desenvolveu a partir dos princípios turísticos, que tinham o intuito de receber os viajantes, contribuindo para o papel do hotel, Sidônio (2015, p. 11) acredita que:

O início do turismo começou com os povos primitivos, na pré-história. Nessa época, eles viajavam até o mar e retornavam. Nas longas viagens marítimas dos fenícios, também pode existir algum olhar turístico, pois os inventores do comércio e da moeda, assim como as caravanas dos povos mesopotâmicos (sumérios, babilônios, assírios), atravessavam as regiões áridas do Oriente Médio, dando início à hospitalidade. Com essa vida nômade, sempre havia uma tenda pronta para receber as pessoas.

O autor também acredita que neste momento surgia outro perfil de viajantes, os doentes, que se hospedavam e eram cuidados, recebendo tratamentos naturais; outro fator que contribuiu com o crescimento da Hotelaria Hospitalar foram as cruzadas, guerras que eram estabelecidas em território da Igreja Católica e da religião Islâmica. Posteriormente foram criados locais denominados de hospitais, que de início ofereciam serviços gratuitos aos adoentados e posteriormente foram cobradas taxas para a estadia dessas pessoas (FERREIRA, 2018).

Com base nisso, a evolução desse espaço hospitalar e de cuidados, percebeu-se a necessidade de dar um novo olhar para o paciente, tomar melhores



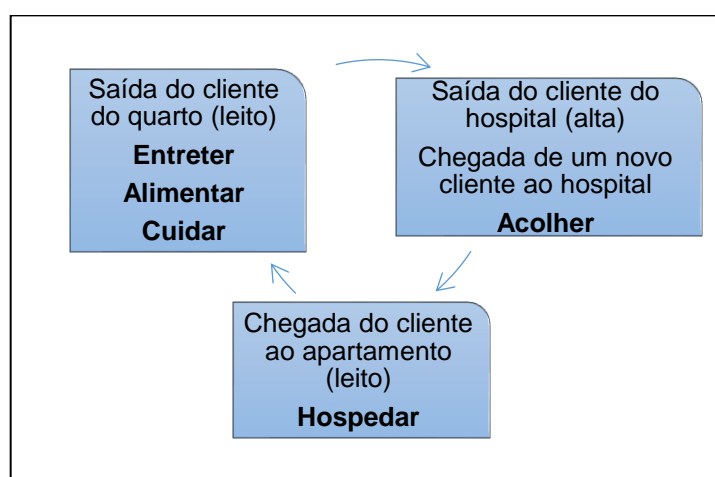
medidas de segurança tanto para o paciente quanto o profissional com o intuito de amenizar os riscos de contaminação e trabalhar o emocional de cada um deles.

Com o passar dos anos, entende-se a Hotelaria Hospitalar como uma maneira de romper com o tabu de que o hospital é um local frio onde não existe empatia com o próximo, dotado de falta de atenção e acrescentar serviços que possam auxiliar no processo de recuperação e no conforto do paciente, sabendo que o decorrer dos últimos anos vem sofrendo mudanças. Observar o quanto é importante promover condições melhores nos dias de estadia dos clientes de saúde, priorizando não apenas questões estruturais do ambiente, mas também, incentivar a humanização dos serviços, pois além da infraestrutura, a Hotelaria Hospitalar tem como sua essência a humanização dos serviços (FERREIRA, 2018). Nessa perspectiva, diante da mudança do perfil dos clientes e surgimento de serviços diferenciados, os hospitais buscaram a implementação de novos métodos, que pudessem atender as expectativas dos pacientes, familiares e acompanhantes tendo em vista o atendimento prestado e os serviços ofertados aos usuários.

Dessa forma, os hospitais buscaram incluir a hotelaria em seu modelo de gestão. A hotelaria hospitalar consegue reunir de todos os serviços de apoio que estão associados aos serviços específicos, ou seja, os serviços prestados diretamente ou indiretamente oferecem aos clientes conforto, segurança e bem-estar durante o seu período de internação ou em sua passagem pela instituição de saúde (Boeger, 2008).

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 1 mostra:

**Figura 1 - Os três momentos de um cliente no hospital**



Fonte: Boeger (2011, p. 26)

Na figura anterior apresentada, pode-se afirmar que desde o momento inicial até a saída do cliente do hospital é percebido as ações de hotelaria hospitalar. Podemos destacar alguns serviços da hotelaria convencional que foram adotados na hotelaria hospitalar:

**Tabela 1 - Hotelaria Convencional x Hotelaria Hospitalar**

<b>Hotel</b>	<b>Hospital</b>
Recepção (check-in e check-out)	Recepção (internações e altas)
Concierge	Balcão de informações
Alimentos e Bebidas	Divisão de Nutrição e Dietética
Lavanderia	Lavadeira
Reservas	Agendamento

Fonte: Taraboulsi, 2009

Nesse sentido, na chegada ao hospital, o paciente deve ser acolhido não apenas por sua recepção, mas também, pela promoção de todo um conjunto estrutural e na prestação do serviço com eficiência.

Importar-se com o próximo proporcionando tanto ao paciente quanto ao acompanhante um equilíbrio e gratificação pelo serviço recebido, sabendo que não existe nenhum ser motivado a ir a um hospital ou ter predisposição para passar longos períodos de tempo neste ambiente.

O sistema hoteleiro tem sofrido diversas mudanças no decorrer dos anos o que contribuiu para o seu crescimento no mercado, além de atender as necessidades dos clientes que estão cada vez mais exigentes junto ao avanço dos meios de transportes e suas variedades, que facilitam um melhor fluxo e a tecnologia garantindo segurança e praticidade na execução do serviço em benefício dos clientes.

A hotelaria hospitalar no Brasil vem satisfazer as necessidades e desejos do paciente, os serviços hospitalares não se resumem em apenas um cliente, mas também se generaliza no conforto para atender seus familiares. Esta atividade foi criada para suprir as necessidades das instituições hospitalares que possam transmitir um ambiente agradável e aconchegante para o atendimento em geral da instituição (GODOI, 2004, p. 52).

Para uma melhor compreensão, é válido destacar o conceito de Hotelaria Hospitalar, definida por alguns autores na tabela 2:

**Tabela 2 - Definição de Hotelaria Hospitalar**

<b>Autores</b>	<b>Definição de Hotelaria Hospitalar</b>
Lisboa (2002)	Pensa que a contribuição e união de todas as atividades são relevantes para oferecer aos pacientes as mínimas condições de serviço que possa ajudar na sua recuperação como: bem-estar, melhor assistência, segurança e qualidade no atendimento.
Boeger (2003)	É a reunião de todos os serviços sejam diretamente ou indiretamente interligados oferecendo aos clientes internos e externos conforto, segurança e bem-estar durante seu período de internação.
Godoi (2004)	É a aplicação de técnicas, procedimentos e serviços de hotelaria inseridos nos hospitais oportunizando o benefício social, físico, psicológico e emocional para todos os envolvidos assim afetando o atendimento num todo.
Morais (2004)	A realização de serviços e atividades que promovem o bem estar, tranquilidade, assistência e qualidade no atendimento oferecido para os clientes da saúde, seja o paciente ou a pessoa que o acompanha, desde seu check-in até seu completo check-out em um hospital.

Fonte: SILVA, 2007

Seguindo a linha de raciocínio dos autores, o hospital tem por obrigação promover a felicidade e bem estar dos pacientes, oportunizar a sua melhora até o estado de cura; mudar a ideologia que fala que um paciente estar hospitalizado é sinônimo de algo acabado, a nova visão de hospital mostra que é um local que pratica a cura, prioriza a vida.

Taraboulsi (2009, p. 2), visa que a Hotelaria Hospitalar é uma tendência que veio para livrar os hospitais da “cara de hospital” e que traz em sua essência uma proposta melhor para esta realidade de mercado, modificando e introduzindo novos processos, serviços e procedimentos.

Os hospitais são instituições complexas de serem administradas e a despeito de seus esforços, carecem de uma estrutura física e humana menos traumática ao paciente, podendo tornar a hospitalidade como um agente

fomentador de calor humano, em contraste com a frieza do ambiente hospitalar (GODOI, 2004 apud NASCIMENTO, 2010, p. 12).

Oferecer os elementos básicos, como: bem-estar, conforto, aconchego e segurança direcionam as questões de atendimento que remete no acolher bem e no afeto pelo outro, sendo mais uma manifestação de interação humana.

De acordo com Boeger (2006), a Hotelaria Hospitalar trabalha com duas abordagens: o gerenciamento dos serviços de apoio (*Facilities*) ou ligada à hospitalidade do atendimento ao cliente.

Os serviços se destacam pela diferenciação na prestação do serviço hospitalar acolhedor, pelo conforto e segurança no período de estadia, a oferta de uma alimentação saudável e equilibrada, respeitando as restrições médicas ou de religiosidade. Além da riqueza dos detalhes e promoção do entreter os clientes com aquele momento de lazer (ERHART; BOHRER, 2007).

Podemos observar que diversos setores funcionam com base de estruturação e apoio para os serviços da Hotelaria Hospitalar, selecionando um desses segmentos, podemos citar na tabela 3, alguns exemplos de diferenciação no serviço de nutrição em alguns hospitais, um dos segmentos de apoio ao setor de Hotelaria Hospitalar que contribui para melhoria e bem estar do paciente, conforme Erhart; Bohrer (2007):

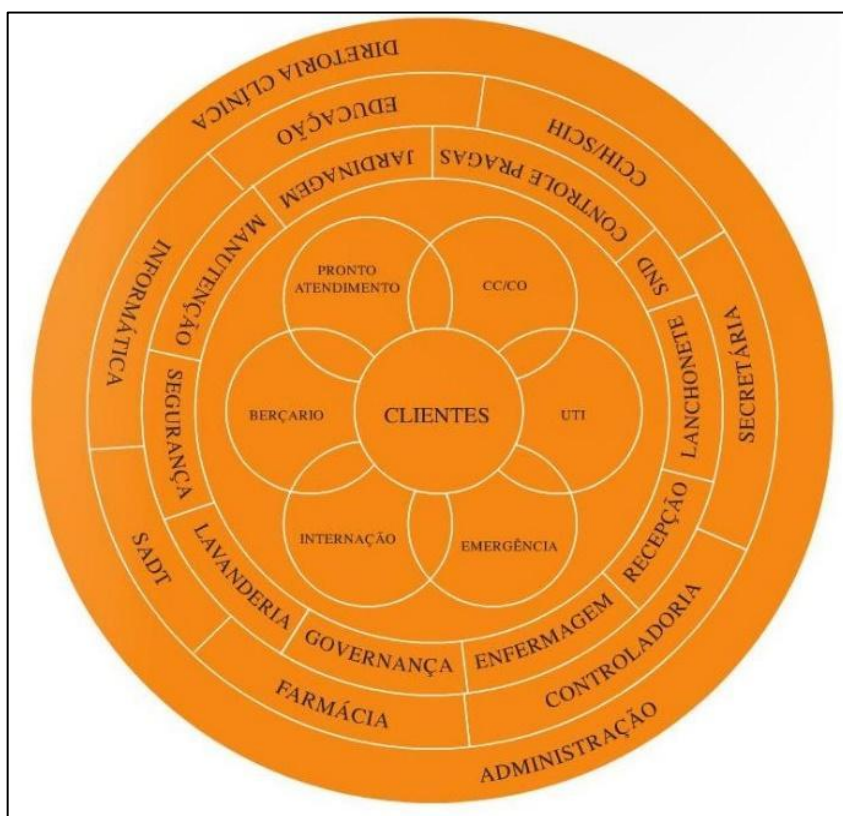
**Tabela 3 - Setor de Nutrição com serviços diferenciados**

Hospital Sírio Libanês	Disponibiliza um forno de micro-ondas especialmente para esquentar a comida dos pacientes com dieta livre, que preferem encomendá-la de um restaurante ou trazê-la de casa. Além disso, a administração do Sírio não deixou de fora a preocupação com o lazer do paciente: toda a quinta-feira, no saguão do hospital acontece um recital de piano, com um pianista especialmente contratado para dar aos pacientes um momento de distração.
Hospital Memorial São José (PE)	Chega a oferecer pratos exóticos, como carne de carneiro.
Hospital Israelita Albert Einstein, de São Paulo	A equipe está sempre buscando o desenvolvimento na área de gastronomia hospitalar para os pacientes e acompanhantes.

**Fonte:** Erhart; Bohrer (2007)

Nesse contexto, podemos observar no segmento da nutrição práticas diferenciadas, na tabela 3, que contribui no bem estar do paciente. Em complemento, Erhart; Bohrer (2007), por ser uma área continua em fase de adaptação, a sua composição varia de uma organização de saúde para outra, mas, de um modo geral, fazem parte da Hotelaria Hospitalar outros segmentos: Higiene e Limpeza, Lavanderia e Rouparia, Recepção, Unidade de Nutrição e Dietética, Restaurante ou Cafeteria, Loja de Conveniência, Jardim, Estacionamento, Segurança patrimonial e das pessoas, Manutenção dos apartamentos e áreas de circulação. Para Boeger (2006) o organograma do setor de hotelaria se estrutura da seguinte forma:

**Figura 2 - Organograma da Hotelaria Hospitalar**



Fonte: Boeger, 2006

Com base no organograma (Figura 2), podemos observar os mais diversos segmentos alinhados para atender cada vez melhor o cliente final; seja diretamente ou não, tem como foco identificar o papel de cada um na estrutura organizacional e como o cliente pode ser influenciado.

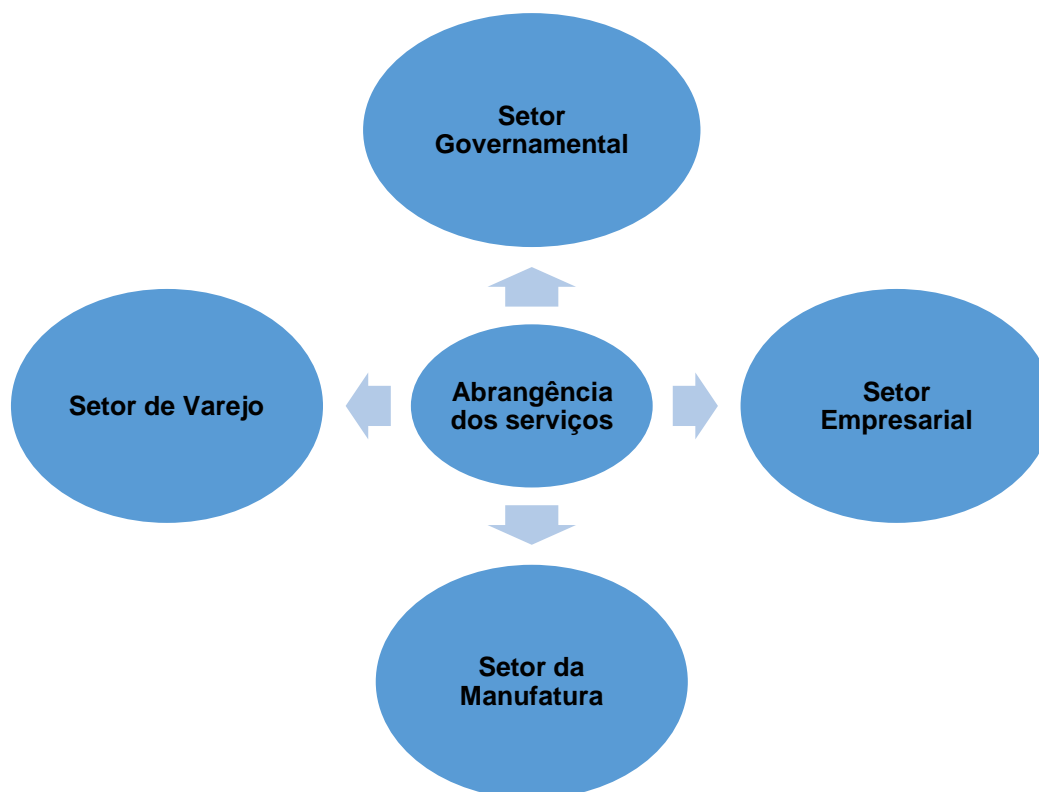
## 2.2 Serviços

O termo serviço pode ser conceituado segundo Johnston e Clark (2002, p. 65) cita o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financeiros, em outras palavras, o significado de serviço é proposição do negócio.

Para Meirelles (2003, p. 3) define-se serviço como a realização de um trabalho e apresenta-se uma proposta de categorização onde os serviços são agrupados de acordo com a natureza do trabalho realizado nas diversas etapas dos processos econômicos (produção, troca e circulação).

Quanto à sua abrangência o serviço se compõe da seguinte forma:

**Figura 3 - Abrangência dos serviços**



**Fonte:** Kotler; Keller, 2012

De acordo com a figura 3, destacamos o setor governamental, o qual é constituído pelos tribunais, agências de empregos, hospitais, órgãos de financiamento, serviços militares, departamentos de polícia, corpos de bombeiro, correios e escolas, faz parte do setor de serviços. As organizações sem fins lucrativos — museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais — também fazem parte do setor de serviços (KOTLER; KELLER, 2012).

Podemos observar que os hospitais se encontram nessa categoria como estabelecido pelos autores. Para Kotler, Keller (2012, p. 382) serviços seriam definidos como:

Qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto. Cada vez mais, fabricantes, distribuidores e varejistas oferecem serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente em busca da diferenciação. Muitas prestadoras de serviços propriamente ditas usam a Internet para chegar aos clientes; algumas são inteiramente virtuais.

Percebe-se a necessidade de entender o conceito de serviços, no qual existe uma relação entre os cliente e fornecedores. As características e a natureza dos serviços juntamente a seu alcance é de forma intangível quase que simultâneos a produção, tendo em vista, a participação dos clientes neste mesmo processo.

Ao observar algumas características da atividade de serviços podemos citar a simultaneidade, intangibilidade, interatividade e inestocabilidade: o consumo ocorre praticamente no mesmo momento da produção, não pode ser estocado, transportado e não é palpável. Por essas questões, os serviços são bastante propensos a apresentarem margens de erro maiores afetando diretamente os clientes antes mesmo que possam ser corrigidos. A heterogeneidade nesse cenário dificulta a padronização, o que faz a estimativa de preço e a padronização mais complicada (PARASURAMAN et. al., 1985).

Lovelock; Wright (2006), classificam os serviços como tangível e intangível, pois mesmo que os serviço seja algo não palpável, no processo de realização, há etapas que podem ser consideradas como tangíveis. Além disso, os serviços podem ser personalizados para atender o gosto de cada cliente.

Outra característica é a definição de tempo e entrega no caso do serviço delivery ou se há a necessidade do cliente se deslocar até a empresa. Em adição, existe a necessidade de encontrar o equilíbrio entre oferta e demanda, sabendo-se que o fluxo de demanda de alguns serviços é maior que outros.

De acordo com Kotler; Keller (2012), os serviços são categorizados no Mix de serviços como: bens puramente tangíveis que não dependem de um serviço associado; Bens tangíveis associados a serviços, isso inclui aos equipamentos tecnológicos que mais demandam de serviços híbridos, que na sua execução percebe-se a existência de ambos; serviço principal associado a serviço e bens

secundários e o serviço quando é denominado puro que não possui nenhuma associação com um bem.

Para comprovação da qualidade dos seus serviços, as empresas podem fazer o uso da seguinte estratégia:

**Tabela 4 - Ferramentas de Marketing para qualificar o serviço**

Instalações	Os corredores externos e internos devem estar sempre desimpedidos. A disposição dos caixas e o fluxo de pessoas devem ser planejados cuidadosamente. As filas não devem ser longas.
Pessoas	Os funcionários devem estar ocupados, mas é preciso que haja um número suficiente de funcionários para administrar o volume de trabalho.
Equipamentos	Computadores, copiadoras, mesas e caixas automáticos devem parecer, e ser, “de última geração”.
Material de comunicação	O material de comunicação, como textos e imagens, deve passar a ideia de eficiência e rapidez.
Símbolos	O nome e o símbolo do banco devem sugerir serviço rápido.
Preço	O banco pode anunciar que depositará um determinado valor na conta de qualquer cliente que ficar na fila por mais de cinco minutos.

Fonte: Kotler; Keller, 2012

Estes elementos (tabela 4) são responsáveis pelo desenvolvimento de diversas características estruturais que se concentram em uma série de barreiras de mercado. Tais características estruturais fundamentadas nas atividades de serviço são: oferta inelástica, interatividade e a incerteza quanto ao resultado final do processo.

De acordo com Meirelles (2003) a oferta inelástica se dá devido à necessidade de atender a demanda de serviço de forma simultânea à sua prestação, sem a possibilidade de estocagem, em consequência disso, percebe-se que a oferta de serviço é mais inelástica que a de um bem ou produto qualquer. Além disso, é possível apresentar uma reserva adicional para realizar o trabalho na aquisição de



máquinas e equipamentos ou recursos humanos. Este comportamento ganha uma dimensão mais acentuada frente à sazonalidade do mercado

Em segundo, a interatividade se dá pela produção e consumo de forma simultânea no tempo e no espaço. Sua realização se processa através de um canal de interação entre prestadores e usuários, de forma a garantir o fluxo contínuo do processo de realização de trabalho. Em terceiro lugar, o serviço é um processo que ocorre no tempo e no espaço de forma simultânea, ou seja, não há o conhecimento do resultado final, de modo que há uma forte incerteza na realização do serviço, no qual propicia o caráter interativo deste processo.

Cada serviço que se realiza é uma nova etapa, com novas combinações de tentativas de usar insumos e trabalho combinados que ocorrem em um processo interativo entre quem oferta e quem consome.

Seguindo esta linha de raciocínio, a qualidade na realização dos serviços e a reputação da empresa são fundamentais para a redução das incertezas e a melhor apresentação do desempenho final do serviço. Do ponto de vista da empresa, quanto mais perto do cliente é maior o controle sobre o processo produtivo. Do ponto de vista do usuário, quanto mais tempo no mercado e mais conhecida a empresa, maiores serão as chances de se fazer cumprir as especificações de demanda.

Ao observar a prestação de serviços no âmbito hospitalar, podemos dizer que é um tipo de serviço inevitável na vida de uma pessoa. Na maioria dos casos desde ao nascer já se faz o uso desse serviço, outros por questão de doenças e, nos casos mais graves, a chegada do óbito neste local.

Nesse espaço, uma pessoa presencia um conjunto de momentos que para Salu (2013, p. 9) evidencia que:

O hospital é uma empresa fascinante: você já deve ter nascido em um deles; deve ter passado momentos marcantes de alegria, dor e aflição em um deles, ou presenciado pessoas muito próximas passando por isso; e é quase certo que, no momento em que sua missão nessa coisa divina chamada vida estiver por terminar, ele fará parte do cenário de alguma forma.

Observar o comportamento do paciente é de extrema importância, pois, a partir daí pode-se observar se suas expectativas foram atendidas, o que pode ter ficado a desejar e, com isso, estruturar estratégias de melhoria na qualidade do atendimento para maior satisfação do cliente.

Se uma instituição que presta serviço ao público não conseguir perceber as variáveis que determinam a preferência deste, será uma barreira e

consequentemente ficará na estagnação ou permanecerá por pouco tempo no mercado.

Atender bem ao cliente é garantir maior lucratividade, novos clientes, confiabilidade, competitividade, eficiência, profissionalismo e sobretudo respeito ao consumidor. A partir da relação de trabalho e serviço torna-se possível conhecê-las nos processos econômicos (produção, troca e circulação).

Segundo Meirelles (2003) atribuir categorias no processo de serviço destaca o serviço puro, aquele em que o trabalho não depende necessariamente resultar em um produto acabado para o consumo final; já o processo de transformação e produção envolve a transformação de insumos em novos produtos; e no terceiro nível é o processo de circulação que consiste na comercialização, armazenamento e transporte.

**Tabela 5 - Classificação dos serviços nos processos econômicos**

<b>PROCESSO ECONÔMICO</b>	<b>TIPO DE SERVIÇO</b>	<b>EXEMPLOS</b>
Processo de trabalho puro	Serviço puro: Consiste em realizar um trabalho único e exclusivo. O resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho, não há necessariamente um produto resultante.	Serviços domésticos; Serviços de entretenimento e lazer; Serviços de consultoria; Serviços de assistência técnica; Serviços de pesquisa e desenvolvimento de produtos; Serviços de saúde e educação; Serviços governamentais de defesa e segurança, etc.
Processo de transformação	Serviço de transformação: Consiste em realizar o trabalho necessário à transformação de insumos e matérias-primas em novos produtos.	Serviços de alimentação; Serviços decorrentes da terceirização de etapas do processo de transformação.
Processo de troca e circulação	Serviço de troca e circulação: Consiste em realizar o trabalho de troca e circulação, seja de pessoas, bens (tangíveis ou intangíveis), moeda, etc.	Serviços Bancários; Serviços Comerciais; Serviços de armazenamento e transporte; Serviços de comunicação; Serviços de distribuição de energia elétrica, água, etc.

Fonte: Meirelles, 2003

De acordo com a tabela 5, o autor destaca que esses processos, dependendo da estrutura contratual na execução dos serviços, podem ser realizados de forma autônoma ou que possam integrá-las.

A urgência pela necessidade de prestação de serviços em nossa sociedade é enorme tem se tornado algo frequente. As pessoas buscam uma melhor qualidade de vida a todo instante, mais tempo de lazer, dentre outros fatores. Além disso, os consumidores estão cada vez mais exigentes, demandando ainda mais de novos serviços para atender a suas novas percepções de necessidades. As atividades de serviços podem servir também como diferencial competitivo, como suporte a operações e como geradores de lucro (GIANESI; CORRÊA, 2018).

### **2.3 Hospitalidade**

A hospitalidade se perpetua desde os tempos primórdios na presença do acolher o outro na maioria das civilizações sendo considerada como uma característica humana bem natural. Para Camargo (2003 apud Almeida 2009, p. 31) a hospitalidade é definida como:

Ato de receber bem ou acolher bem o visitante, familiar, amigo ou desconhecido (...), representa um papel-chave em tornar uma acolhida agradável e calorosa, mais que simplesmente satisfazer os desejos ou atender as necessidades de outra pessoas em deslocamento.

Podemos entender a hospitalidade como uma rede de relações humanas presentes na troca entre os hóspedes/pacientes, visitantes e anfitriões, ao ponto que deve ser pensado para atender às suas expectativas repercutindo em diversos segmentos, agregando valor ao tratamento ao cliente que deve ser bem recebido em qualquer organização.

Segundo Lashley; Morrison (2004), destacam: “alimentação, abrigo e deslocamento”, relacionando estes termos ao conceito geral de hotelaria observa-se o quanto o empreendimento se torna cativante, ocasionando no interesse do cliente em permanecer na organização.

A sua existência nos estabelecimentos, assim como, nos hospitais apresentam um serviço de forma intangível, propondo a transformação de momentos adversos enfrentados pelos clientes que se encontram em uma situação difícil para

momentos que passam tranquilidade e segurança com base no suporte e nos serviços disponíveis de cada organização.

Segundo Silva; Alves (2012, p. 1), a “hospitalidade nos serviços é a arte da valorização das relações e através da política de treinamento o desenvolvimento da humanização dos serviços”. Mas, muitas vezes o lado humano da hotelaria é pouco visto se compararmos a sua importância junto ao processo de fidelização.

Nos hospitais, o setor de hospitalidade integra a equipe de hotelaria hospitalar com o objetivo de diferenciar os serviços prestados, atender bem e encantar o cliente. A hospitalidade oferecida pelo hospital tem em sua missão um conjunto de valores, modelos e ações que dizem respeito ao receber humano (CAMARGO, 2004, p. 44).

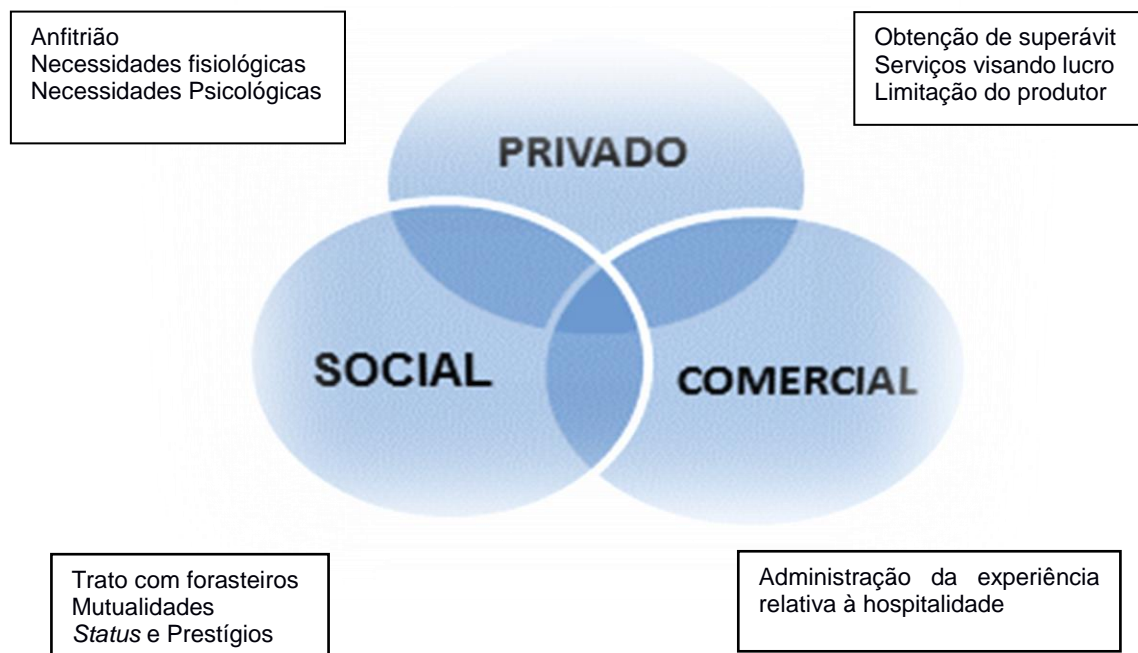
A hospitalidade no âmbito hospitalar pode ser entendida como a promoção de um atendimento com acolhimento ao cliente de saúde e que cabe também aos acompanhantes e aos familiares, o que faz a empresa ser destaque e recomendada para outros clientes.

O ser humano, no contexto hospitalar, não pode ser tratado apenas como um doente, pois sabemos que este indivíduo também carrega consigo inúmeros sentimentos e precisa ser atendido na sua totalidade. Neste sentido, os profissionais que estão diretamente ligados a ele devem considerar a inevitabilidade de um trabalho em conjunto, onde apesar das diferentes áreas, todos tem como propósito amenizar o sofrimento dos pacientes através de suas especialidades como uma missão da instituição.

Segundo Quadros (2011) a hospitalidade fica associada ao ato de receber e estar com as pessoas integrando-as em nosso convívio, sendo evidente que a hospitalidade está diretamente ligada às necessidades e desejos das pessoas, que abrange o desejo do acompanhante ser bem recepcionado, da garantia que todo o processo será de acolhimento ao cliente (hospitalidade).

Lashley (2004) dispõem sobre a sociedade e a hospitalidade em três distintos domínios: social, privado e comercial, conforme podemos observar na figura 4:

**Figura 4 - A sociedade e a hospitalidade em três distintos domínios**



**Fonte:** Lashley, 2004

Para melhor compreensão, a hospitalidade em âmbito comercial, confirma que o cenário social se fundamenta em estudar a hospitalidade num contexto holístico, e que o domínio privado da hospitalidade se mantém como um elemento importante para o desenvolvimento de cenários comuns, mutualidade e reciprocidade entre anfitrião e hóspede. Esses ambientes podem ser esclarecedores, pois muitas das operações comerciais nasceram de ambientes domésticos antigos (LASHLEY, 2004).

Entende-se que há outras determinantes além da conscientização dos clientes que desempenhou um papel fundamental para a mudança de mentalidade com a implantação da Hotelaria Hospitalar, dando ênfase na hospitalidade na inserção de um atendimento de qualidade propiciando o rompimento de paradigmas introduzindo novos serviços.

A hospitalidade é essencial dentro do ambiente hospitalar, pois estará vinculada ao processo de melhora ou recuperação do paciente, durante todo o tempo em que estiver dentro do hospital. Toda instituição terá um papel decisivo nesse processo, seja na área assistencial, seja dando suporte aos que atendem diretamente o cliente e seus familiares. A falha em algum momento poderá resultar em se macular todo um excelente trabalho desenvolvido por numerosos profissionais, ficando marcado para o cliente e em algumas circunstâncias, na imagem do hospital (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO, 2012, p. 9)

Nos dias atuais, os hospitais são espaços que requerem uma atenção ampla de todos os envolvidos pois este local mexe bastante com a sensibilização das pessoas a todo instante. Por esta razão, é necessário que estas instituições proporcionem uma estrutura física e humana com menos padecimentos e angústia ao paciente.

Uma vez que a hospitalidade nos serviços pode ser vista como a arte da valorização das relações interpessoais, da espontaneidade dos gestos, atitudes, condutas ao tratar as pessoas, transformando-as com o desenvolver da humanização dos serviços. As atividades de hospitalidade ajudam no desenvolvimento de laços sociais com terceiros e na satisfação subsequente das necessidades sociais (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 12).

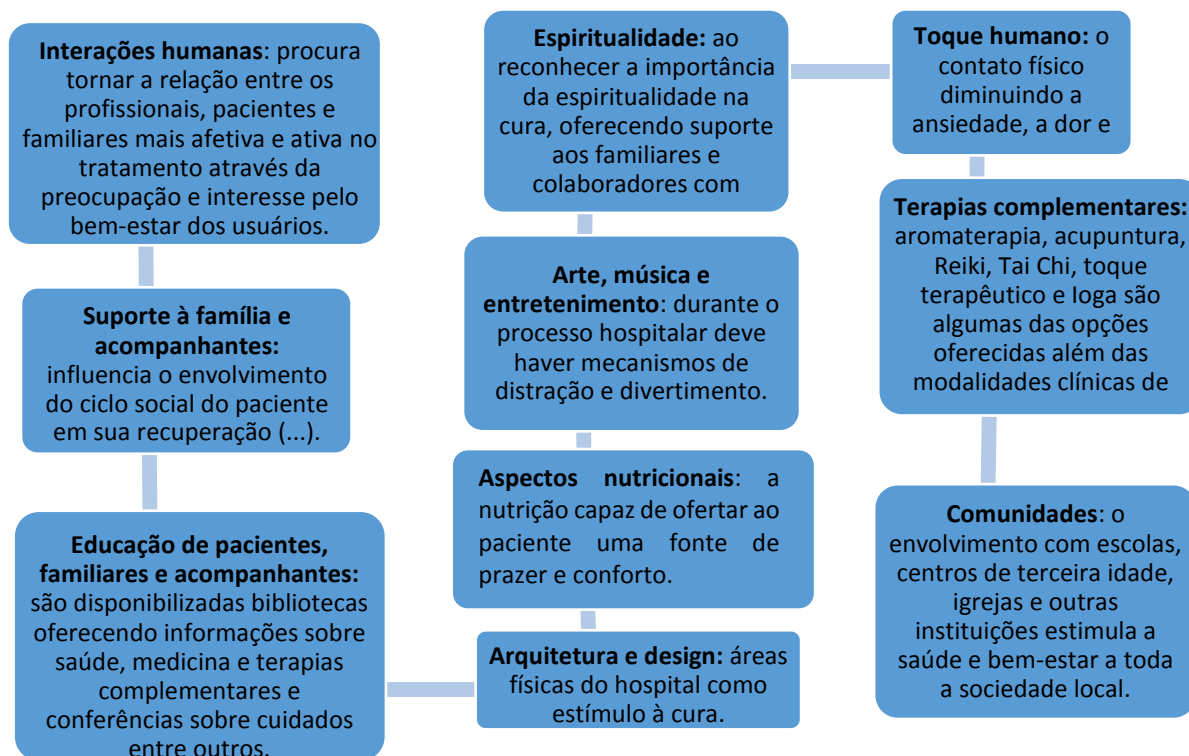
Diante o exposto, adotar a prática da hospitalidade nos processos hospitalares pode ser considerado um elemento chave no tratamento e recuperação do paciente; tal ferramenta ajuda também a atender as necessidades dos clientes e facilitar a comunicação das demais áreas.

Além da promoção de tratamento e a cura, os hospitais devem visar o bem-estar daqueles que buscam por seus serviços, pois esta atitude traz uma contribuição para a própria melhora da situação do paciente em seu estado emocional e, conseqüentemente, pode acelerar seu processo de cura.

Segundo Mascarenhas e Souza (2015, p. 430) afirma que são os pequenos gestos, vindos de profissionais que estão envolvidos no tratamento ou daqueles que prestam serviços de apoio dentro da instituição, que podem fazer a diferença durante a permanência do paciente no hospital. Somente quando observamos os detalhes conseguimos compreender o valor de pequenas atitudes que promovem grandes resultados.

Segundo Nunes (2015) cita a aplicação de uma metodologia utilizada pela Planetree que garante a presença da hospitalidade em hospitais favorece a recuperação de pacientes nas áreas física, mental, emocional, social e espiritual através da aplicação dos seus dez parâmetros na relação entre usuários e profissionais da unidade de saúde, sendo estes:

**Figura 5 - Os dez parâmetros**



**Fonte:** Nunes (2015)

Como mostra a figura 5, a hospitalidade pode ser estabelecida pela vivência hospitalar incorporada ao conceito do cuidar, propiciando uma visão mais acolhedora e de cura com uma proposta de atendimento ao paciente e a sua experiência. Diante tal metodologia é válido conhecer um pouco mais da instituição Planetree (2021):

O Escritório Planetree Brasil, com sede no Hospital Israelita Albert Einstein, é responsável por disseminar e treinar instituições de saúde – nos países de língua portuguesa – interessadas em adotar a metodologia Planetree, por meio da implementação do Programa de Certificação do Cuidado Centrado na Pessoa. Aplica-se esses mesmos princípios de excelência às pessoas que recebem o tratamento e as que oferecem atendimento e serviços para criar a melhor experiência possível. Alcançar essa excelência requer tempo e recurso, além de um compromisso e dedicação aos pilares do cuidado centrado na pessoa.

Esta filosofia tem proporcionado a hospitalidade nas organizações, em prol da melhoria do sistema de prestação do serviço hospitalar. Compreender as necessidades dos pacientes e deixa-lo o mais tranquilo para que o processo de internação e tratamento seja o melhor possível.

### 3 ACREDITAÇÃO HOSPITALAR, QUALIDADE E COMPETITIVIDADE

As evoluções ocorridas nos hospitais contribuíram de diversas formas para o crescimento do setor pois a princípio, os centros hospitalares serviam apenas como local de isolamento dos considerados desvalidos. Com o passar dos anos, havia conquistado outro ofício, além de um atendimento religioso e gratuito. Sobretudo, ainda mais recentemente, ocorreram modificações políticas, sociais e econômicas oportunizando um novo olhar para as instituições de saúde rompendo a ideia de exclusão (BETTIO, 2007).

Com base nisso, as organizações, inclusive os hospitais, buscam se aprimorar no mercado considerado altamente competitivo, sendo impulsionados pelo interesse da excelência na prestação de serviços. Neste cenário, surge a relevância dos programas de qualidade para a obtenção dos resultados, proporcionando melhores processos, otimização de recursos e melhoria da estrutura. Uma das formas que pode ser observada a avaliação e a certificação de qualidade é através da acreditação, que possui caráter educativo para encaminhar a melhoria contínua (BETTIO, 2007).

#### 3.1 Acreditação Hospitalar

Com a grande oferta de serviços e o aumento acelerado da concorrência, as organizações buscam se especializar cada vez mais na qualidade na prestação de serviços em prol de atender as necessidades dos clientes que estão mais exigentes.

A qualidade que foi iniciada no segmento industrial, disseminou para outros setores econômicos, inclusive os hospitais. Destaca-se a sua percepção de forma subjetiva, no qual depende dos valores sociais e peculiaridades socioculturais de cada um (BETTIO, 2007). Em complemento, a autora Bettio (2007, p. 33) acrescenta que:

Na saúde, a qualidade assistencial é analisada por um conjunto de fatores que envolvem elementos individuais e coletivos, e os seus padrões resultam de três aspectos básicos: a eficácia, originada pela ciência médica; a conformidade, determinada pelas expectativas e valores individuais; e a legitimidade, gerada pelas expectativas e valores sociais.

Também tem por objetivo viabilizar qualidade de vida do paciente, o autor Donabedian (1994) discute sobre essa qualidade de assistência:



Tabela 6 - Os Sete Pilares da Qualidade

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO DA QUALIDADE EM SAÚDE
EFICÁCIA	É a capacidade do cuidado, na sua forma mais perfeita, de contribuir para a melhoria das condições de saúde, ou seja, capacidade de a arte e a ciência da saúde produzirem melhorias na saúde e no bem-estar. Significa o melhor que se pode fazer nas condições mais favoráveis, dado o estado do paciente e mantidas constantes as demais circunstâncias.
EFETIVIDADE	É o quadro de melhorias possíveis nas condições de saúde obtidas. Melhoria na saúde, alcançada ou alcançável nas condições usuais da prática cotidiana. Ao definir e avaliar a qualidade, a efetividade pode ser mais precisamente especificada como sendo o grau em que o cuidado, cuja a qualidade está sendo avaliada, alça-se ao nível de melhoria da saúde que os estudos de eficácia têm estabelecido como alcançáveis.
EFICIÊNCIA	É a medida do custo com o qual uma dada melhoria na saúde é alcançada. Se duas estratégias de cuidado são igualmente eficazes e efetivas, a mais eficiente é a de menor custo.
OTIMIZAÇÃO	Torna-se relevante à medida que os efeitos do cuidado da saúde não são avaliados de forma absoluta, mas relativamente aos custos. Numa curva ideal, o processo de adicionar benefícios pode ser tão desproporcional aos custos acrescidos, que tais “adições” úteis perdem a razão de ser.
ACEITABILIDADE	Sinônimo de adaptação do cuidado aos desejos, expectativas e valores dos pacientes e suas famílias. Depende da efetividade, eficiência e otimização, além da acessibilidade ao cuidado, das características da relação médico-paciente e das amenidades do cuidado, aos efeitos e ao custo do serviço prestado.
LEGITIMIDADE	Aceitabilidade do cuidado da forma em que é visto pela comunidade ou

	sociedade em geral. É a conformidade com as preferências sociais.
EQUIDADE	Princípio pelo qual se determina o que é justo ou razoável na distribuição do cuidado e de seus benefícios entre os membros da população. A equidade é parte daquilo que torna o cuidado aceitável para os indivíduos e legítimo para a sociedade; Igualdade na distribuição do cuidado e de seus efeitos sobre a saúde.

Fonte: Adaptação Donabedian (1994)

Nesse sentido, surge a adoção das creditações propondo medidas de avaliação e padronização da qualidade que as instituições hospitalares buscam aplicando padrões previamente estabelecidos, com o propósito de alcançar a qualidade de excelência e instigar o desenvolvimento da melhoria contínua de forma cultural.

De acordo com o Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (2018, p. 126) o processo de acreditação hospitalar:

No que se refere aos pacientes, traz a segurança de um atendimento de excelência, apesar de reconhecerem que, em alguns momentos, o sistema propicia o distanciamento entre cuidador e paciente. Para os próprios funcionários, a questão ainda gera bastante divergência. Ademais, no que diz respeito aos aspectos dificultadores do processo, ficou evidente a falta de manutenção do sistema de qualidade ao longo do ano, além do pouco envolvimento de alguns profissionais. No que tange os aspectos facilitadores, o trabalho de equipe apresentou-se como o pilar fundamental para processo de qualidade. Os profissionais reconheceram que o grande desafio enfrentado por eles e pelos dirigentes é a manutenção do processo de acreditação. Nesse contexto, a capacitação continuada de todos os profissionais foi apontada como a principal estratégia para a busca constante de melhorias.

Em adição, o Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (2018, p. 125) acrescenta que:

O Programa de Acreditação Hospitalar é parte importante desse esforço para melhorar a qualidade da assistência prestada pelos hospitais brasileiros. Desde 1997, o Ministério da Saúde vem persistentemente investindo em palestras de sensibilização, na criação e consensualização de padrões e níveis de qualidade, e na sistematização de mecanismos que garantam a credibilidade de todo o processo de maneira sustentável. O desenvolvimento do Programa de Acreditação Hospitalar é uma necessidade em termos de eficiência e uma obrigação do ponto de vista ético.

Esta ferramenta explana sobre os padrões que o hospital deve seguir para se incorporar no programa de acreditação e que o Manual Brasileiro de Acreditação

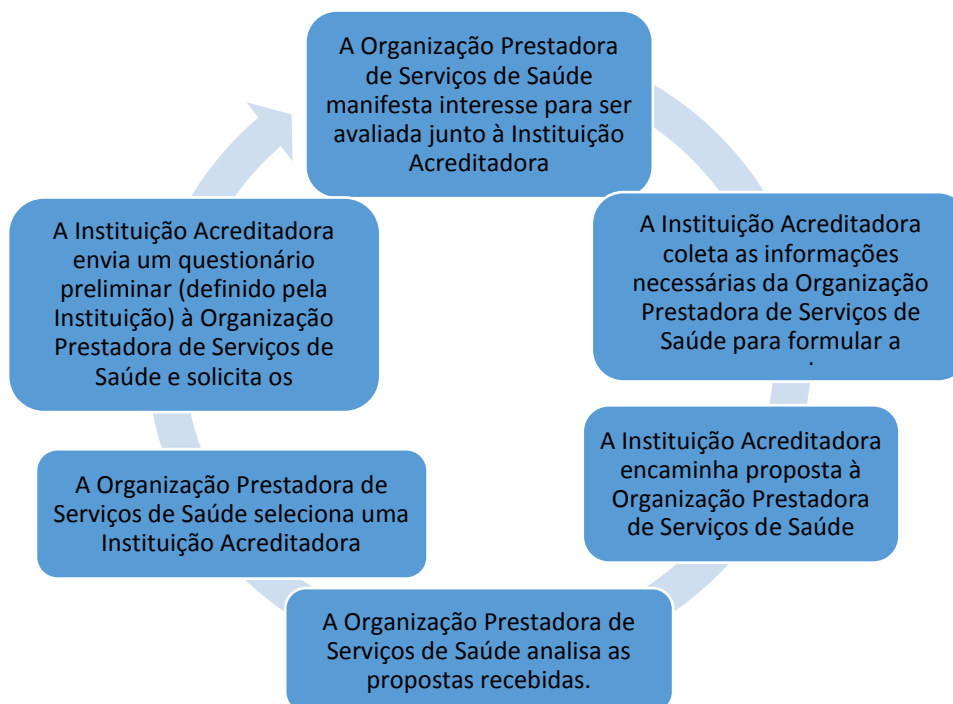
Hospitalar (2018) funciona como um instrumento específico de avaliação de forma sistêmica e global, passando por revisões constantes.

Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (2018), complementa que:

O propósito deste enfoque é reforçar o fato de que as estruturas e processos do hospital são de tal forma interligados, que o funcionamento de um componente interfere em todo o conjunto e no resultado final. O não cumprimento de um deles repercute no não recebimento da certificação por parte da organização.

De acordo com o Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (2018, p. 136-137) para as empresas conseguirem se inscrever no processo de avaliação e contratação da instituição acreditadora precisam seguir alguns requisitos, vejamos:

**Figura 6 - Solicitação e contratação de uma Acreditadora**



**Fonte:** Manual Acreditação Hospitalar (2018)

A certificação na área de saúde proporciona melhoria da realização das atividades hospitalares. Com a ocorrência de problemas percebeu-se a importância de uma ferramenta que possibilitasse o entendimento melhor dos processos na tentativa de diminuir as falhas.

Nesse espectro, as certificações e creditações são instrumentos essenciais na consolidação dessas perspectivas, já que são capazes de entregar à instituição de saúde maior credibilidade perante a sociedade, garantia de eficácia em seus métodos de gestão, referencial seguro para a melhoria

contínua, além de diagnóstico objetivo sobre o desempenho de seus processos. (MANUAL BRASILEIRO DE ACREDITAÇÃO HOSPITALAR, 2018).

Os modelos de avaliação externa para serviços de saúde, que existem no Brasil, são, no esclarecimento de Malik (2005 apud MAFRA, 2007, p. 33): o modelo proposto pelo Consórcio Brasileiro de Acreditação (CBA), o modelo proposto pela Organização Nacional de Acreditação (ONA). O modelo proposto pelo ISO e o modelo proposto pelo Prêmio Nacional da Qualidade. O modelo do CBA é um modelo internacional da Joint Commission International (JCI).

O Consórcio Brasileiro de Acreditação (CBA) é uma organização sem fins lucrativos que, desde 1998, tem como Missão: “Promover a melhoria da qualidade e a segurança do cuidado prestado aos pacientes dos sistemas e serviços de saúde, realizando processos de educação e de capacitação e por meio de programas de acreditação e de certificação internacionais e especializadas” (CBA, 2021).

O Consórcio Brasileiro de Acreditação é o nome dado à Associação Brasileira de Sistemas e Serviços de Saúde. A metodologia do CBA desenvolve-se mediante a Acreditação Internacional de Sistemas e Serviços pela Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization (JCAHO), com assessoria contínua de sua subsidiária, a Joint Commission International (JCI) (CBA 2021). Segundo o CBA (2021), apresentam os seguintes projetos:

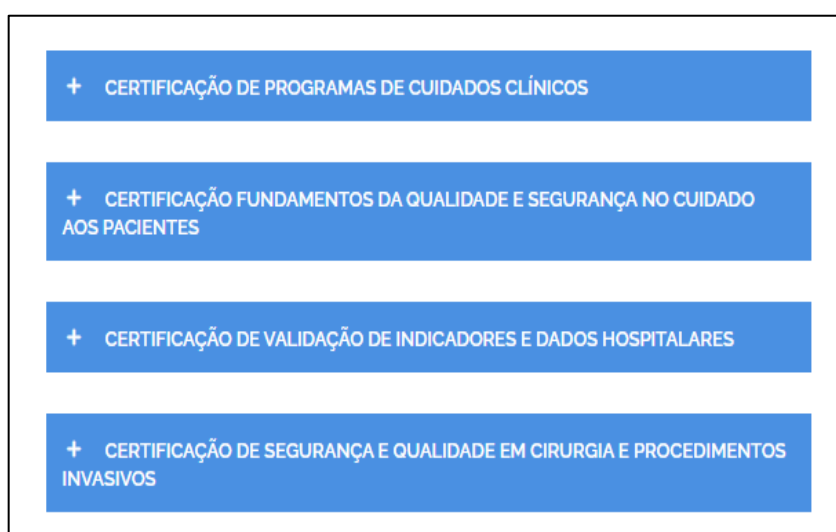
Educação sobre metodologias de qualidade e acreditação, capacitação sobre os manuais e seu conjunto de padrões aplicáveis conforme o perfil da instituição (hospital, ambulatório, cuidados continuados, transporte médico, atenção primária ou programa de cuidados clínicos); Realização de avaliação externa diagnóstica com educadores (visando verificar e apresentar um diagnóstico completo dos serviços da instituição, frente aos manuais e padrões aplicáveis); Elaboração e acompanhamento de planos de ação de melhorias (a partir do diagnóstico inicial), visando a correção das não conformidades identificadas; Realização de novas avaliações externas com educadores (visando verificar a evolução da implementação das ações de melhoria, em etapas intermediárias do projeto); Realização de treinamentos e cursos específicos com instrutores especializados do CBA (relacionados com temas incluídos nos padrões dos manuais e padrões aplicáveis ou para capacitação, como auditoria interna, gerenciamento de risco, gerenciamento do ambiente etc.). Os cursos têm cargas horárias diferenciadas conforme o assunto abordado, sendo de 8 a 32 horas; Realização de avaliações externas simuladas com educadores do CBA e possível presença de educador internacional (visando realizar uma verificação final antes da solicitação de avaliações finais da JCI, para obtenção de selos de qualidade ou de acreditação). A avaliação com educador internacional proporciona que a instituição se familiarize com o escopo de uma avaliação internacional, incluindo a participação de tradutores, como um ensaio geral para a avaliação oficial. O tempo adequado para realização de uma avaliação simulada é de 6 a 8 meses antes da data prevista para a avaliação final.

Neste programa são realizadas atividades, ações educativas e treinamentos relacionados ao aperfeiçoamento de processos clínicos e gerenciais, tal objetivo é a busca pela melhoria da qualidade e segurança na prestação de saúde (CBA, 2021).

Mas a acreditação não ficou com foco apenas nestes elementos, pois ela tem uma visão macro do ambiente hospitalar e a cada instante foi, e ainda é, necessário se atualizar. De acordo com Boeger (2017) sempre houve a existência da hotelaria hospitalar nas instituições hospitalares, contudo, de forma descentralizada e prestando assessoria ao 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. A atenção estava direcionada para serviços de limpeza, organização, lavagem, arrumação e atendimento os quais são imprescindíveis nas instituições de saúde.

Segundo o 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 começaram a ser aplicadas no contexto hospitalar. Atualmente, há um destaque desse setor, assim como o foco das atenções está sobre as pessoas. A figura a seguir mostra os programas disponíveis pela acreditadora:

**Figura 7 - Programas de acreditação**



Fonte: CBA, 2021

O modelo de avaliação externa da ONA é na definição de Malik (2005), o mais difundido até o ano em que a autora escreveu seu artigo e que foi objeto deste estudo. "Não existe uma clara definição, por parte do SUS, quanto aos serviços que se submeterem a esta avaliação fardo ou não jus à remuneração diferenciada" (MALIK, 2005, p. 358). Contudo, algumas entidades privadas, alerta a autora, como a Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP) colocam como pré-condição para se tornar membro que a organização esteja disposta a passar por um modelo de avaliação externa.

### **3.2 Qualidade**

A gestão da qualidade gradativamente se torna importante para as empresas atuarem com melhores condições e sobreviverem no mercado. Como foi visto no capítulo anterior, a qualidade sofreu diversas mudanças que contribuíram para a evolução da gestão das organizações, pois percebe-se que o foco a princípio tinha a produção padronizada e em grande escala.

A qualidade é considerada uma ferramenta propulsora de uma entidade, a qual ajuda a determinar o direcionamento da organização decorrente da definição não somente das pessoas envolvidas neste processo, como também dos clientes. Atualmente, a produção sofre transformação à medida que o comportamento do cliente se altera.

Uma empresa que preza por uma abordagem de processos de qualidade é melhor vista no mercado, pois o gerenciamento será compreendido por toda estrutura organizacional ocasionando um monitoramento nas atividades. Dessa forma, a percepção das atividades se torna mais evidente contribuindo para melhoria contínua. Conforme Valeriano (2001, p. 230) a gestão da qualidade:

Trata de assegurar que o projeto satisfará todas as necessidades para as quais ele foi encetado. Inclui todas as atividades, em todos os níveis da gerência, que determinam a política, os objetivos e responsabilidades e os implementam por meio do planejamento da qualidade, do controle da qualidade, da garantia da qualidade e da melhoria da qualidade.

Através do exposto, entende-se por gestão da qualidade uma preocupação por um determinado produto ou serviço que necessita ser monitorado e avaliado durante o processo de produção para que consiga atingir os consumidores

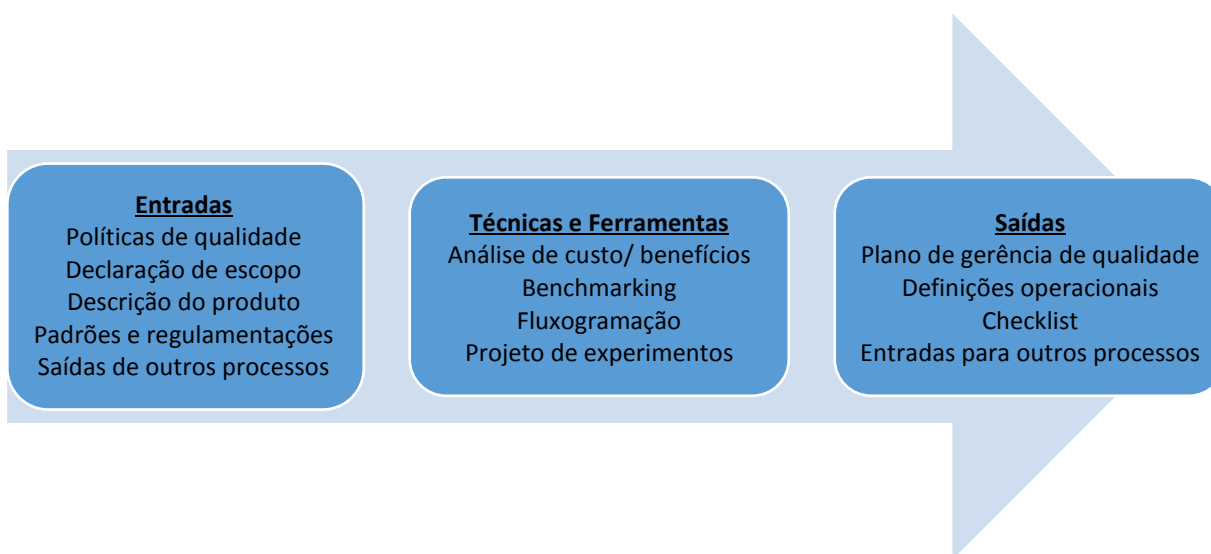
satisfazendo as suas necessidades e, dessa forma, consiga se tornar competitivo no mercado.

O ato de elaborar um bom projeto contendo poucas falhas, garantindo uma melhor segurança do cliente e assistência enriquecida pela entrega no prazo e tudo por custo baixo resultará em qualidade tornando-se preferência dos clientes.

Entende-se que a qualidade do produto ou serviço será determinado pelo ponto de vista de cada cliente, sendo o resultado de suas experiências, necessidades e expectativas com o objetivo de seguir o melhor caminho no gerenciamento organizacional (MATTOS, 2002).

Para um entendimento mais claro da qualidade é necessário manter o controle de processo sendo uma medida organizacional que orienta no gerenciamento desde a alta administração até o operacional, fazendo com que cada indivíduo exerça suas atividades com responsabilidade e de forma participativa, no qual todos saberão o seu papel na empresa. Desta maneira, ter parâmetros para o controle de processo permite sistematicamente o entendimento das causas e a facilidade da avaliação dos resultados ou efeitos, no qual, o autor Valeriano (2001, p. 231) destaca-se três componentes do processo: entrada, recursos e atividades (técnicas e ferramentas) e saídas.

**Figura 8 - Componentes do processo**



**Fonte:** Componentes do processo. Disponível em: [http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok\\_v2p/wsp\\_8.1.html#8.1.2.2](http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_8.1.html#8.1.2.2). Acesso em: 19/02/2021.

A figura 8 destaca os pontos principais, portanto, pode ser considerado uma ferramenta que exige uma análise detalhada dos riscos e possíveis problemas.

Quando as empresas propõem trabalhar a qualidade com uso de indicadores, se tornam mais produtivas e competitivas no mercado, e esse esforço contribui para a empresa manter a sua existência.

Na entrada, se resume nas políticas de qualidade que procuram manter “intenções e diretrizes globais referentes a qualidade”; declaração do escopo serve como descrição do produto, dos subprodutos e dos objetivos do projeto; descrição do produto servirá para abordar mais detalhes técnicos sobre o produto ou outras características; padrões e regulamentos facilitam a compreensão sobre as normas e requisitos a serem trabalhados; entre outras saídas.

Outro ponto abordado são as técnicas e ferramentas que darão condições dos *inputs* serem transformados em *outputs* (*saída*). Através da análise de custo que trata em encontrar o equilíbrio entre os custos e os benefícios gerados, trabalhar com qualidade significa gastar grandes esforços. Conforme Eduardo (2011) diz:

Inclui todos os custos referentes ao desenvolvimento dos requisitos de qualidade bem como os retornos referentes a esses requisitos, é possível que a ausência de um requisito de qualidade possa aumentar o risco de que seja necessário um retrabalho de outra atividade esse é um exemplo de custo que deve ser levado em consideração nesse ponto, também é possível que a presença de um requisito de qualidade ao projeto possa agregar valor ao produto final e portanto por consequência alterar positivamente o retorno do investimento com o projeto, todos esses custos e retornos devem ser levados em consideração para que os requisitos de qualidade sejam melhores avaliados.

Outro elemento que podemos destacar é o Benchmarking propõe comparar projetos que já são existentes no mercado com o intuito de gerar novas ideias de melhoria.

Para Alvarez (2001, p. 149) o conceito de benchmarking é como um “processo de pesquisa que permite aos administradores realizar comparações entre processos e práticas de companhia-a-companhia para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva”.

Em benefício das próprias empresas, elas buscam no mercado maneiras de sobrepor os competidores, pretendendo atingir melhores resultados através da captação de novas informações, da necessidade de um novo aprendizado e correção dos problemas empresariais.

Fazer o uso de um Fluxograma é fundamental, pois esta é uma ferramenta que ajuda na identificação de problemas a partir de uma representação gráfica, indicando as atividades, decisões, entre outros elementos. Além disso, é possível



fazer a implantação de projetos de experimentos, um método utilizado para encontrar as diversas variações que podem afetar na produção de um produto ou no desenvolvimento de um processo que proporciona também o conhecimento das condições que influenciam os resultados.

Em último caso, sobre a saída, destaca-se o plano de gerência da qualidade; faz-se a descrição detalhada dos requisitos de qualidade funcionando como um controle de andamento do ciclo produtivo; as definições operacionais facilitam o processo com informações específicas de cada elemento e sua medição no controle de qualidade. De acordo com Eduardo (2011) a saída:

Define um conjunto de métricas que serão utilizadas para verificar o cumprimento dos requisitos de qualidade do projeto e a forma como essas métricas serão aplicadas para atingir esse objetivo. Assim como quaisquer outras métricas as de qualidade devem ser claras e específicas para que não deixem dúvida sobre a adequação do projeto aos seus requisitos de qualidade

Conforme o exposto, busca-se atingir os objetivos com o cumprimento dos requisitos da qualidade; check-lists são listas que darão suporte ao plano de gerência cumprindo os requisitos dando maior orientação na verificação; o plano de melhoria propõe encontrar formas de melhorias nas atividades no instante de sua execução.

A cada momento, as empresas buscam rigorosamente entender as necessidades e expectativas dos clientes e desenvolvem estruturalmente estratégias em suas operações para entregar seus produtos ou serviços com maior confiabilidade e nos padrões que o mercado exige para que sobreviva perante os concorrentes.

Tal prática garante uma boa gestão para as empresas, ou seja, darão um maior embasamento para implantação da qualidade através de normas, melhores práticas.

Anteriormente, as empresas tinham uma visão totalmente voltada para a produção, mas no decorrer dos tempos, devido às mudanças tecnológicas e no comportamento dos consumidores tem feito com que o foco esteja sendo direcionado aos clientes na tentativa das empresas se colocarem no mercado, entender seu público – alvo e atender às suas expectativas.

### 3.3 Competitividade

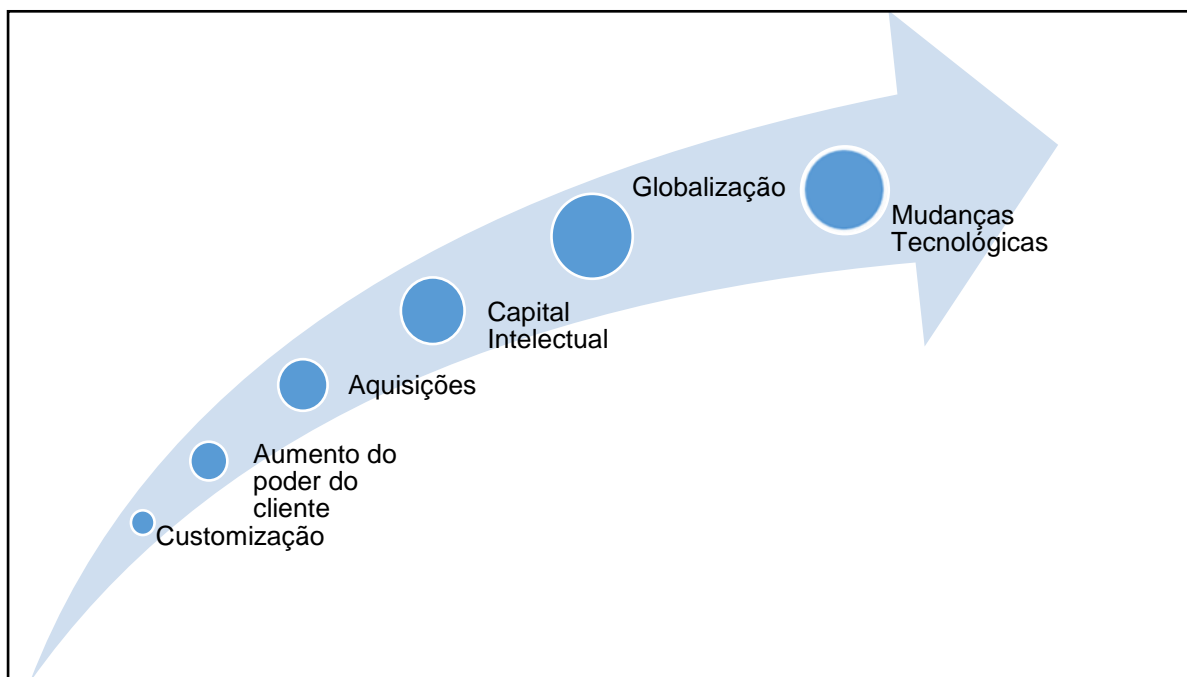
No momento presente, o mercado está sujeito a mudanças constantes e as novas condições são exigidas com maior intensidade por serviços de qualidade. Nesse contexto, a inovação e o conhecimento são fatores considerados essenciais para as empresas garantirem vantagens competitivas que apoiem o crescimento econômico e produtivo das mesmas.

Essa postura competitiva promove algo novo no mercado perante os concorrentes e o entendimento dos consumidores com o intuito de chamar a atenção do cliente.

A diferenciação estabelecida por uma empresa, para Fahey (1994), pode ser introduzida em diversas dimensões, como amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade dos serviços, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço. De acordo com Associação Nacional de Hospitais Privados (2013):

Pelo viés de mercado, em que recursos são disputados e o paciente é renomeado como usuário, a saúde do negócio passa a ser estratégica no planejamento de quem atua segmento. Temas como liderança, resultados, gestão de informação e de pessoas ganham destaque no dia a dia de hospitais e laboratórios. Nesses locais, existem grandes particularidades no gerenciamento dos processos e das atividades realizadas. No que tange aos recursos humanos, é preciso lidar com uma quantidade significativa e variada de especialistas como médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, psicólogos e nutricionistas, além de suas subespecialidades – cada grupo em defesa de seus interesses em ambientes de pesada carga emocional. Intensiva também é a tecnologia, sofisticada no conjunto de equipamentos usados nas operações.

O comportamento do mercado ocasiona esse interesse pelo diferente e inovador. Podemos observar na figura a seguir, quais tendências provocam mudanças a respeito de gerenciar uma empresa:

**Figura 9 - Tendências atuais do mercado**

Fonte: Câmara; Wyshomirska; Costa (2018)

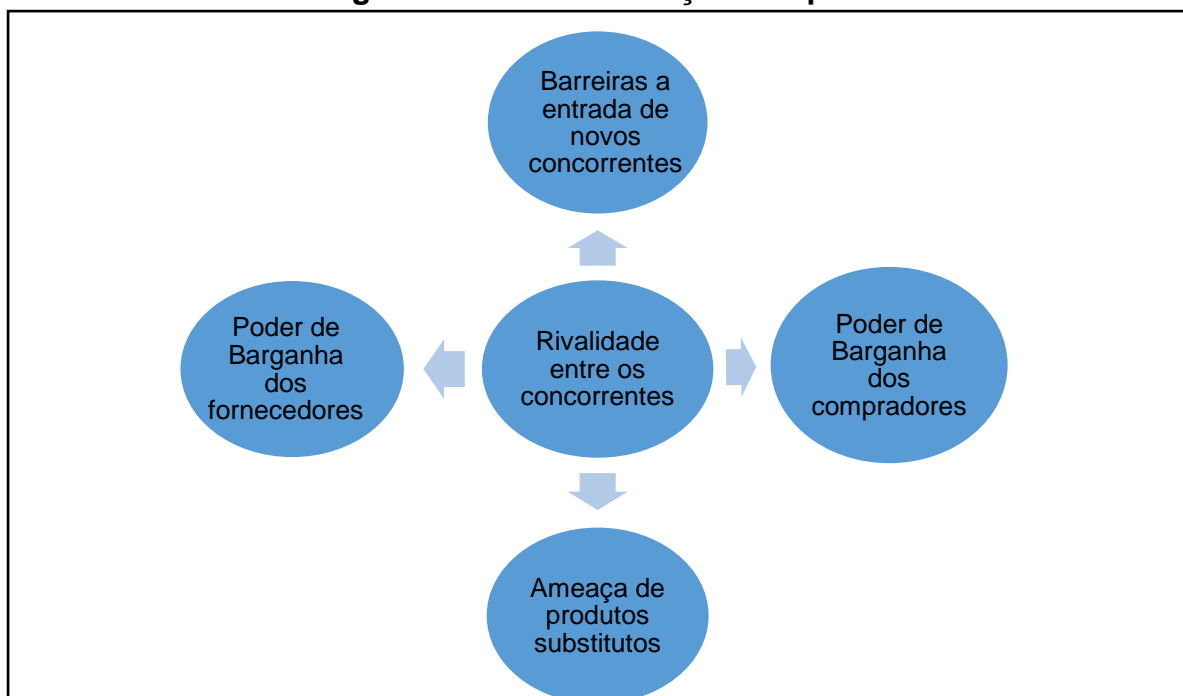
Percebe-se que o uso da estratégia pelas empresas acentua o seu desempenho para que possa competir no mercado, exigindo uma análise do mercado, impor metas, determinar os objetivos a curto e longo prazo, desenvolver obrigatoriamente as linhas de ação e identificar os recursos necessários que serão utilizados para cumprimento das metas (MARIOTTO, 1991).

Em busca de um posicionamento dentro do cenário econômico e mercadológico, as empresas, através da estratégia competitiva, buscam melhores condições em relação aos seus concorrentes e desenvolvem uma análise detalhada sobre os mesmos para que fortaleçam seus pontos fortes e amenizem os pontos fracos.

Conforme Vieira e Oliveira (1999), a competitividade representa a posição alcançada pela instituição no mercado a partir do seu desempenho. Essa posição é influenciada devido à vários fatores, por exemplo: preço de produtos compatíveis, a diferenciação dos produtos para os concorrentes, eficiência e eficácia de cada organização e sua capacidade produzir os melhores produtos/serviços que os concorrentes evidenciam no mercado.

Para formulação da estratégia, é necessário serem observados as cinco forças competitivas:

**Figura 10 - As cinco forças competitivas**



**Fonte:** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>. Acesso em: 04/03/2016.

Diante o exposto, Porter (1986) argumenta que as empresas estão passando constantemente por ameaça de produtos substitutos, mesmo que seja produtos de categorias ou atenda em partes a necessidade do cliente. Outra análise se estabelece através do crescimento de novos entrantes, considerando o aumento do segmento, lucratividade, a economia e o frete.

O fornecer é mais um elemento que na visão de Porter (1986), a relação da empresa e o poder de barganha dos fornecedores contribui na tomada de decisão estratégica em relação aos prazos de fornecimento e na precificação. Porém, não há barganha apenas dos fornecedores, mas também dos clientes que sempre buscam o menor preço e a última força é a rivalidade entre os concorrentes; quanto maior o mercado mais crescente será a rivalidade, tendo em vista a necessidade de corte de custo pois a lucratividade é menor.

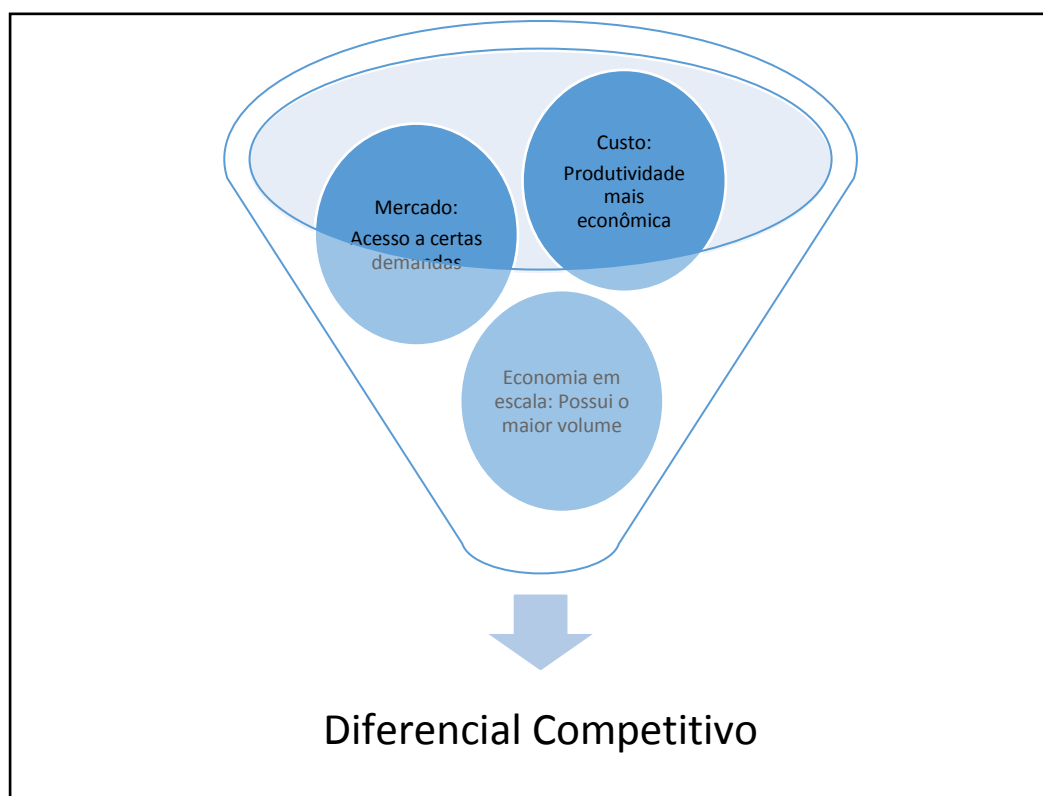
A estratégia competitiva menciona a maneira como a empresa se propõe a competir no mercado em um cenário em que deve usar estratégias diferenciadas em prol de uma posição competitiva e favorável a respeito da concorrência.

A estratégia competitiva busca estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da empresa, uma empresa pode modelar sua atratividade e sua posição competitiva a partir do seu foco estratégico. Muitas empresas desenvolvem suas estratégias apenas com referências em informações obtidas através de experiências anteriores. A estratégia de uma empresa tem que ser traçada

com os olhos voltados para o futuro, ou seja, para perspectivas futuras, para onde a empresa deseja estar, como deseja chegar e o que precisará fazer para chegar (CARDOSO, 2019).

Em complemento, Cardoso (2019) cita que dentro de sua estratégia, uma empresa pode apresentar diversos diferenciais competitivos. Entre eles, podemos observar na figura a seguir:

**Figura 11 - Diferencial Competitivo**



Fonte: Cardoso, 2019

O nível da concorrência em uma empresa depende de sua estrutura econômica básica e da força mercadológica, considerando as ações tanto na ofensiva quanto na defensiva, desenvolvendo estratégias para obtenção de maior retorno sobre os investimentos feitos.

**Tabela 7 - Três abordagens potencialmente bem-sucedidas**

Liderança no Custo Total	Instalações em escala eficiente, redução do custo direto pelo volume movimentado, controle rígido minimizando todos custos indiretos e restrição na formação e acumulação de contas a receber de clientes. Embora outras áreas tais como a qualidade dos produtos e serviços não possam ser ignoradas, a intensa atenção ao controle de custos é imprescindível para se atingir a meta de liderança no custo total.
Diferenciação	Dimensões ou atributos que geram diferenciação incluem qualidade realmente superior, durabilidade realmente desfrutada pelo consumidor, exclusividade por sua utilidade e/ou funcionalidade. A diferenciação, se alcançada, é uma abordagem viável para se obter retornos acima da média, pois proporciona liderança isolada contra a competição, se obtém a lealdade dos consumidores quanto a marca, fidelizando o cliente e se reduz a sensibilidade do consumidor quanto ao preço.
Enfoque	Espera-se que a empresa obtenha o reconhecimento da diferenciação de seus consumidores/clientes por ser capaz de satisfazê-los melhor que a concorrência, seja pela característica do grupo comprador que se conhecer melhor, seja pela linha de produtos que se produz de forma superior à concorrência, ou seja ainda pela proximidade geográfica que lhe permite um atendimento e/ou entrega diferenciadamente mais personalizada.

Fonte: SEBRAE, 2020

Estas abordagens ajudam as empresas a alcançarem os resultados desejados pois apesar dos desafios é necessário desenvolver diferentes habilidades e fazer o bom uso dos recursos.

A evolução dos mais diversos segmentos influenciou em maior competitividade do mercado, na vida útil dos produtos que se tornaram a curto prazo,

no desenvolvimento de maiores expectativas por parte dos clientes e crescimento de produtos/serviços semelhantes.

Nos dias de hoje os clientes possuem um leque bem diversificado de opções de compras dispondo menos fidelidade a uma única empresa; a rápida comercialização e novos lançamentos têm como objetivo de reconhecer e melhorar tanto a imagem do produto quanto o reconhecimento da marca.

Neste cenário fica evidente que as estratégias são voltadas para a satisfação das necessidades dos clientes na tentativa de desenvolver a melhoria contínua. Conforme Cristina (2006):

A qualidade deve ser percebida, principalmente por quem vai usufruí-la, e necessita de comprometimento de quem vai prestá-la. Portanto a organização que se propõe a oferecer qualidade em tudo o que faz, deve conhecer as atitudes e preferências básicas de cada cliente, ou grupo de clientes e ter como foco principal as suas necessidades e expectativas. É necessário também gerar entre seus colaboradores o comprometimento com o papel que representam para o desempenho de serviços e produtos, para que o cliente perceba esta qualidade. A estratégia de serviços é parte central de uma estratégia comercial da empresa, que incluirá também objetivos de lucros, mercados, tecnologia e assim por diante. Ela é central porque define a cultura interna da empresa, assim como sua imagem externa desejada.

O cliente influencia a gestão de uma organização, entretanto, a qualidade deve ser mantida por todos os departamentos fazendo com que a empresa mostre um comprometimento com o consumidor. Em complemento, Cristina (2006) afirma:

A satisfação do cliente depende de grande número de fatores, objetivos e subjetivos, dentre os quais podemos destacar: qualidade do produto; garantia do produto pelo vendedor; adaptação do produto às necessidades do utilizador; localização do produto à disposição do cliente em boas condições; boa instalação; condições de boa utilização; boas condições de funcionamento do produto (manutenção, reparação seguras, fornecimentos de peças assistência técnica); ajuda financeira ao cliente.

Como foi exposta, a contribuição de diversos fatores definirá o sucesso de uma empresa. Para Valls (2004) afirmam que: “as organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas”, de maneira que facilite no seu entendimento, que haja a possibilidade de uma melhor comunicação dos clientes para as organizações e tal fato contribuirá no gerenciamento dos relacionamentos dos mesmos. Além disso, é necessário encontrar uma forma de medir a satisfação para melhor avaliação dos resultados.

Em adição, a autora Cristina (2006) acrescenta que “para uma empresa prestadora de serviços ser bem-sucedida, é necessário que ela saiba atender e,

também exceder às expectativas do cliente”. Conforme isso, fica claro que a qualidade não está somente no atender as expectativas, vai muito além disso; a qualidade depende de outros fatores para ser alcançada que começa desde o processo de captação da matéria-prima até a chegada do serviço/produto. Assim afirma Frankental (2017): “Embora a função básica de muitos produtos permaneça a mesma por um período de tempo muito longo, o mercado perde interesse por eles, a menos que mudem para atender tendências, modismos e novas exigências”.

O produto acaba sendo descartável por um período menor de tempo. Isso ocorre justamente quando outras empresas oferecem novidades com melhor conforto ou desempenho superior que se tornam mais atraentes aos consumidores e o que já é existente se torna velho, antigo, e até mesmo ultrapassado.

Como desafio das empresas, a oferta da mesma atividade por novos entrantes se tornou uma ameaça cada vez mais presente. As atuais companhias não têm como principal a preocupação de produzir, mas sim de se manterem à frente das outras.

O desenvolvimento da melhoria contínua tem como objetivo melhorar o desempenho de uma organização, garantindo produtos e serviços com qualidade, e isso faz com que as pessoas tomem um encorajamento maior para resolver problemas que poderão interferir na gestão de uma empresa. Conforme Pinto (2009, p. 1) afirma:

Para que qualquer pessoa na organização adote hábitos de melhoria contínua é primeiro necessário que ela tenha o conhecimento e perceba o porquê de fazer a melhoria contínua e o que fazer nesse sentido. É também necessário que a pessoa tenha vontade de o fazer (a melhoria contínua nasce de um ato voluntário e não de uma imposição da gestão de topo). Um colaborador até poderá ter o conhecimento e dominar as práticas mas se não o quiser fazer, nada acontecerá. Finalmente, o colaborador deverá saber como fazer, isto é, ter os *skills* para que a melhoria contínua aconteça. Nenhum destes componentes pode estar em falta quando se pretende fazer da melhoria contínua um hábito.

O hábito pela melhoria contínua leva os gestores juntos aos seus colaboradores a busca pela perfeição em prol de melhorar os produtos, processos e sistemas, que serão sustentados por ferramentas e pessoas que se encontram envolvidas.

O alcance dessa melhoria cabe do trabalho em equipe que proporciona ajustes e mudanças que poderão ser analisadas e acompanhadas por todos dentro da organização.



Ao longo dos anos, percebe-se que cada vez mais as organizações estão tendo que lidar com situações diversas, seja no ambiente exterior ou no ambiente interior que afeta diretamente ou indiretamente na gestão. Por esta razão, os gestores necessitam tomar decisões constantes com finalidade de conseguir dados e informações que darão maior segurança para que a direção da empresa não aja impulsivamente (MARIOTTO, 1991).

Para atingir o mercado de forma significativa é necessário investir em novas abordagens na prestação de serviço para garantir sucesso e promover novas ideias para os clientes; sabe-se que para conquistar uma fatia do mercado é preciso desprender-se de um grande esforço, assim como para a sua permanência.

É válido atentar que ser competitivo não é o único fator que afeta as organizações; observa-se que a visão crítica e seletiva dos clientes é totalmente diferente dos tempos atrás: hoje eles procuram satisfazer as suas necessidades, se tornaram mais rigorosos com o propósito de adquirir novas experiências, novas percepções, agregando algum valor para sua vida. Quanto mais uma empresa amadurece no cenário mercadológico o seu esforço para satisfazer as exigências do cliente, maior deve ser o esforço de todo o seu sistema organizacional.

A abordagem de Henry Ford ao marketing – qualquer cor, desde que seja preta – já não funciona mais. As companhias que lutam para sobreviver estão tendo que mudar para produção *just-in-time* com pedidos especiais e soluções personalizadas sendo entregues com a mesma rapidez dos produtos-padrão, se não mais rápido (ALMEIDA, 2010)

Ao ser visto de forma individual, respeitando os critérios definidos por cada um, a empresa também ganha maior credibilidade e flexibilidade ao atender seus consumidores, no que significa que as organizações devem se auto reinventar todo o tempo.

Nos debates e em diversos estudos sobre a sobrevivência, a prosperidade de cada organização depende da sua capacidade de adaptação numa determinada circunstância. Além disso, aplicar o conceito da boa gestão é válido para assegurar tanto os clientes quanto aos funcionários de suas expectativas.

O funcionário tem um papel fundamental no processo produtivo das organizações; além disso, quando o mesmo participa principalmente do operacional, é ele que faz a intermediação empresa-consumidor. Porém, este mesmo funcionário também sofreu mudanças no decorrer dos últimos anos, e hoje ele se preocupa com todas essas transformações no cenário da nova gestão.

Os funcionários já não acreditam em um emprego para toda a vida – eles sabem que à primeira visão de uma perda de mercado, seu emprego estará na mira. Agora, sua atitude é mais cética; a maioria está sempre à procura de um emprego melhor em outra empresa (ALMEIDA, 2010).

Sabe-se que o profissional influencia também na qualidade e essa flexibilidade do mercado obriga as empresas a buscarem novos caminhos, sendo oportuno a colocação de novas técnicas, melhoria no gerenciamento e na compensação do pessoal, seja pelo aproveitamento e desenvolvimento individual, assim como, no de carreira.

Quando uma organização se encontra totalmente envolvida nos procedimentos, as habilidades serão divididas a fim de adquirir melhores medidas, adequando os recursos às oportunidades que de certa forma contribuirá efetivamente na melhoria das estratégias, além de propiciar um desenvolvimento e crescimento organizacional.

Por meio do processo, as atividades e recursos bem gerenciados possuem maior capacidade de resultados eficientes e eficazes. Isso facilitará no controle de cada item que necessita ser observado, contribuindo no entendimento da descrição dos procedimentos e de cada passo a ser seguido.

Um processo exige uma entrada, aplicação de recursos e métodos para gerar uma saída, a saída é o que resulta no produto. A abordagem das atividades da empresa são divididas por processos, contribui para a identificação das causas dos desvios e o estabelecimento de metas (PORTAL EDUCAÇÃO, 2020).

O processo consiste em facilitar a identificação de problemas que passam por uma análise desde o princípio da atividade até a fase final. Sob o ponto de vista de Valeriano (2001, p. 2) o processo seria “um conjunto inter-relacionado de recursos e atividades que transformam entradas e saídas”. Sabendo que as entradas são compostas pelos insumos que se transformam em saída que é o resultado de atividades ou processos.

Com a implantação do processo, resulta em menores custos, previne contra erros alarmantes ou desnecessários, tempo de produção mais curto e saídas mais previsíveis.

Uma organização sendo considerada como um sistema é composta por diversos processos que se inter-relacionam e sempre estão interagindo com o ambiente externo formando um sistema único e complexo (SILVA, 2012).

Segundo Silva (2012), complementou o discurso comentando que “identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização no sentido de atingir seus objetivos”.

Essa compreensão faz com que uma organização atenda sistematicamente aos objetivos determinados, colocando à disposição o entendimento de papéis e responsabilidades para alcançar objetivos comuns, sempre recorrendo ao fato de melhorar o trabalho em equipe e o desempenho da organização. A abordagem sistêmica da gestão atua de forma organizada sobre o fornecimento de um serviço ou no desenvolvimento de um produto.

De acordo do Mary (2011) a tomada de decisão pode ser definida como: “Um processo que consta identificação do problema, dos critérios, a forma de elaborar, analisar e escolher alternativas, verificando a eficácia da decisão”.

Decidir é necessário para analisar todas as alternativas e possíveis consequências, pois sabe-se que a partir das escolhas as empresas podem ter ganhos ou perdas e há um contexto a ser visto antes mesmo de decidir para que as respostas obtidas sejam eficazes.

Atualmente, a tecnologia proporciona uma maior interação, possibilitando o ganho mútuo, a circulação de melhores informações, melhores preços, ter o conhecimento do estado das compras etc.

Outro fator importante, é desempenhar uma boa utilização dos recursos para amenizar os custos, apresentar uma flexibilidade operacional e no processo. Martins; Alt (2002, p. 108 apud Oliveira (2009, p. 35) ainda listam as fases de evolução dos relacionamentos:

**Tabela 8 - Flexibilidade operacional e no processo**

Abordagem Convencional	Prioriza o preço. No relacionamento é como se as partes fossem adversárias, quem pode mais impõe suas condições. A empresa desconfia da qualidade do fornecedor e inspeciona todos os recebimentos.
Melhoria da qualidade	Dá-se prioridade à qualidade do produto. É o início de um relacionamento mais duradouro, com o nascimento de certa confiança recíproca. Reduz-se o número de fornecedores, eliminando-se

	previamente aqueles que não têm qualidade.
A integração operacional	Prioriza o controle dos processos levando-se em conta a capacidade deles. Já surge uma participação do fornecedor no projeto do produto e processo; O cliente e o fornecedor fazem investimentos comuns em pesquisa e desenvolvimento, com o cliente muitas vezes financiando programas de garantia e melhoria da qualidade dos fornecedores.
A integração estratégica	É uma parceria nos negócios. Gerenciamento comum dos procedimentos, incluindo o desenvolvimento de produtos e processos, engenharia simultânea, desdobramento da função qualidade, fornecimentos sincronizados e qualidade assegurada.

**Fonte:** Martins; Alt (2002 p. 18)

A habilidade da organização na tentativa de satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes é desenvolvida pelo relacionamento com seus fornecedores que são diretamente ou indiretamente beneficiados, agregando valor. Dessa maneira, a empresa espera do fornecedor uma relação que o fornecedor garanta sempre o abastecimento de seus produtos ou serviços para a empresa.

Neste processo visa a integração de todos os sistemas envolvidos, ou seja, da atividade logística e da empresa com fornecedores. Com as informações coletadas ocasiona na diminuição de desperdícios, melhores decisões e garantir a coordenação do fluxo logístico dos produtos ou serviços.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Tipo de estudo

A pesquisa consiste em um estudo de caso único, foi realizada uma pesquisa teórico-bibliográfica com abordagem qualitativa para responder o questionamento norteador da pesquisa: de que forma a Acreditação Hospitalar pode influenciar na melhoria da qualidade da prestação de serviços oferecidos pelo setor da hotelaria hospitalar em um hospital privado de São Luís - MA?

Com base nisso, a pesquisa tem como objetivo geral compreender de que forma a Acreditação Hospitalar pode influenciar na qualidade da prestação de serviços oferecidos pelo setor da hotelaria hospitalar em um hospital privado de São Luís - MA.

Como objetivos específicos, destacam-se: identificar quais mudanças a acreditação hospitalar promove na prestação de serviços do setor de hotelaria hospitalar em um hospital privado de São Luís - MA; analisar se as relações de hospitalidade se configuram como estratégia competitiva neste hospital privado de São Luís - MA; verificar como a qualidade na instituição de saúde pode tornar a prestação de serviço mais hospitaleira.

A pesquisa faz o uso de ferramentas de investigação voltadas para esta temática, são elas: artigos, monografias, livros, sites e outras fontes disponíveis. Para análise de dados, foi utilizada a pesquisa qualitativa por ser mais adequada aos objetivos do estudo, já que privilegia características, qualidades, processos, modelos e definições.

Além disso, considera-se com um estudo de caso único em uma Instituição Privada hospitalar. Para Yin (2010), justifica-se a escolha pelo Estudo de Caso único quando: o caso permite testar uma teoria; o caso é raro ou extremo; o caso permite estudar um fenômeno até então inacessível à investigação científica, e o caso é o piloto de um Estudo de Caso múltiplo.

O quadro *Apêndice A* apresenta a categorização, com a descrição de cada análise relacionado com os objetivos específicos. Com base na categorização, foi conduzida uma entrevista à analista de qualidade *Sênior* e pelo responsável do setor de hotelaria hospitalar ou setor de gestão de hospitalidade. Tal procedimento de coleta de dados é utilizado em situações em que há poucas pessoas ou até mesmo por um sujeito (VEAL, 2011).

**Tabela 9 – Categorização da Entrevista**

IDENTIFICAÇÃO	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO
Identificação do entrevistado	Cargo & formação:	Tempo que desempenha função e formação do entrevistado
	Experiência:	Tempo de atuação
Hotelaria Hospitalar e Hospitalidade	Conceito de Hospitalidade	Identificar o entendimento e importância da hospitalidade
	Hotelaria Hospitalar	Verificar quais serviços possui a hotelaria hospitalar
	Hospitalidade e serviços	Identificar as ações de hospitalidade na organização no dia a dia
Compreender quais as relações de hospitalidade o hospital possui		
Serviços	Setor de Hotelaria Hospitalar e prestação de serviços	Avaliar os serviços prestados pela instituição hospitalar
	Tipos de serviços	Identificar percepção dos clientes na prestação de serviço no ponto de vista do setor da hotelaria hospitalar e qualidade
Acreditação Hospitalar	Impactos da Acreditação Hospitalar	Identificar os impactos da acreditação na organização
	Certificados	Analisar quais certificações a organização possui
	Mudanças implantadas	Identificar quais mudanças a acreditação hospitalar proporcionou
Qualidade, Melhoria Contínua e Competitividade	Iniciativa para melhoria de qualidade	Analisar as principais melhorias de qualidade nos últimos anos
	Estratégias	Verificar as estratégias para tornar a organização mais competitiva
		Compreender como a qualidade implementada nos processos gerenciais contribui como um diferencial das empresas
Melhoria na prestação de serviços e das áreas apoio	Identificar as melhorias na qualidade da prestação de serviços e das áreas de apoio	

**Fonte:** elaborada pelo autor

Como método de análise de conteúdo, baseou-se em Bardin (2011, p. 125), no qual a pesquisa se estruturou em torno de “três polos cronológicos: 1) a pré-análise, 2) a exploração do material e 3) o tratamento dos resultados, a interferência e a interpretação.

Na pré-análise, considera-se o que foi desenvolvido ao longo do referencial teórico e objetivos formulados e os indicadores estabelecidos visando à interpretação das informações coletadas.

A exploração do material deu-se mediante leitura de textos de autores com temas relacionados ao desta pesquisa. Os resultados consistiram-se em transcrever os dados obtidos pela pesquisa para uma melhor compreensão dos resultados.

A categorização possibilita um direcionamento no momento da entrevista, com perguntas abertas com o surgimento de perguntas complementares, sendo autorizada mediante assinatura de um termo (vide apêndice E e F).

Devido a situação atual de Pandemia, o encontro foi realizado via Google Meet com duração aproximada de 25 minutos na primeira entrevista (no dia 3 de setembro de 2021) e 20 minutos na segunda entrevista (18 de setembro de 2021) com autorização devidamente assinada.

**Tabela 10 - Identificação dos entrevistados**

	Gênero	Cargo	Formação	Experiência
Entrevista A	Feminino	Analista de qualidade Sênior	Turismo pela UFMA; MBA em qualidade e produtividade	Desde 2009 já começou a atuar na área da qualidade em outras empresas e no Hospital foi a primeira instituição de saúde em que trabalhou.
Entrevista B	Masculino	Supervisor do setor de hotelaria hospitalar	Engenharia de produção e tem pós em Engenharia da qualidade	Cuida das áreas de gerenciamento de leitos, central de auxiliares, transporte, a central da hotelaria que recebe toda a informação de higiene e limpeza solicitação de O. S e a rouparia. Trabalha aproximadamente uns dois anos e meio.

Fonte: elaborada pelo autor

## 4.2 Descrição do local de pesquisa

Sobre a instituição hospitalar, no dia 28 de julho de 1989 surgiu em São Luís um novo conceito em assistência médica. Aos longos desses 30 anos o Hospital só cresceu. Ampliou sua estrutura física, aumentou o número de leitos de internação e de Unidade de Terapia Intensiva (UTI); implantou vários serviços e expandiu a estrutura de atendimento, contando com modernos Centro de Diagnóstico, Pronto Socorro, Centro Cirúrgico, Centro de Cardiologia, Laboratório de Patologia, Radioterapia, Iodoterapia, Central de Infusão, Medicina Hiperbárica e outros.

A equipe administrativa e assistencial também cresceu na mesma proporção e, hoje, o Hospital conta com mais de 3 mil colaboradores e seu corpo clínico é composto por mais de 500 médicos em 45 especialidades. São vultuosos também os investimentos em educação continuada, serviços, equipamentos, tecnologia e inovação para garantir aos pacientes a assistência e o diagnóstico completos, precisos e seguros, tudo chancelado por selos de qualidade de excelência nacional e internacional ONA (Organização Nacional de Acreditação) Níveis, I II e III e Qmentum - Nível Diamante.

<b>Propósito</b>	"Cuidar da saúde das pessoas"
<b>Missão</b>	"Promover cuidados integrados à saúde, com eficiência e foco na qualidade dos serviços prestados e na segurança das pessoas"
<b>Visão</b>	"Ser o Sistema de Saúde referência para o Maranhão até 2023, contribuindo para o desenvolvimento da saúde no Brasil"
<b>Valores</b>	<p>Segurança: Proteção às pessoas, a instituição e ao meio ambiente, através do gerenciamento de riscos e ameaças.</p> <p>Foco nas Pessoas: Valorização das pessoas, sejam elas nossos colaboradores, clientes ou parceiros, sabemos que somente através delas, podemos atingir os melhores resultados.</p> <p>Ética: Valor moral que se baseia no respeito a si, colegas, subordinados, superiores, clientes, a legislação e as regras da instituição.</p> <p>Aprendizado contínuo: Produção e transferência de conhecimento serão sempre uma de nossas bandeiras. Acreditamos que a educação é elemento de transformação.</p> <p>Inovação: Busca contínua de melhores práticas para atingirmos novos patamares de desempenho frente aos desafios do mercado.</p> <p>Sustentabilidade: Manter o equilíbrio entre as receitas e despesas, de modo a suprir as necessidades presentes, visando garantir necessidades futuras da instituição.</p>



## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise feita com base nas informações coletadas nas entrevistas apresentando questões a respeito das relações de hospitalidade, serviços, competitividade e da acreditação em prol de melhoria para o estudo de caso único.

### 5.1 Acreditações hospitalares e prestação de serviços do setor de hotelaria hospitalar

A Analista de qualidade percebe a importância do setor de hotelaria hospitalar devido a relação de um conjunto de áreas que proporciona o bem estar do paciente. 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”. Essas questões são, explicitamente, notadas na fala da entrevistada, quando questionada como ela identifica os principais serviços prestados pelo setor de hotelaria hospitalar do hospital.

Então dentro da hotelaria hospitalar é sim é um conjunto de processos, né que são processos macros e são atividades que também... Processos macros e micros né? Então os serviços que por exemplo são prestados lá, né? São essenciais, por exemplo, a área de higiene e limpeza... Dentro da Hotelaria a gente tem a gestão de higiene e limpeza, a gente tem a gestão de resíduos dentro de uma instituição de saúde é essencial... (Analista de qualidade)

Nas palavras da Analista de Qualidade, os segmentos estão relacionados e que fica perceptível no olhar do cliente, são nos pequenos detalhes que o cliente consegue sentir a hotelaria hospitalar, coloca-se que serviços externos também são impactantes na prestação do serviço que interfere de certa forma no atendimento ao cliente, como: a gestão de resíduos, manutenção predial e elétrica, a lavanderia, rouparia, jardinagem, considerando áreas importantes também que irão atender os requisitos para um padrão determinado

Os serviços se destacam pela diferenciação da prestação do serviço hospitalar, acolhedor pelo conforto e segurança no período de estadia, a oferta de uma alimentação saudável e equilibrada, respeitando as restrições médicas ou de religiosidade. Além da riqueza dos detalhes e promoção do entreter os clientes com aquele momento de lazer (Erhart; Bohrer, 2007). A hospitalidade retrata a ação

voluntária na prática de receber, hospedar, alimentar, entreter e despedir-se do paciente. Em relação ao entretenimento no hospital é importante identificar algum serviço que atenda o entretenimento do paciente em prol de sua melhoria, a analista de qualidade diz que:

Não diretamente ligado à gestão hospitalidade lá. A gente não tem dentro dessa gestão. A gente tem uma área específica que inclusive é da minha gerência, que é a gerência de gestão de qualidade e experiência do paciente e aí a gente tem um setor específico que é exatamente voltado ao setor de humanização. Que aí eles são os responsáveis por desenvolver projetos relacionados tanto ao entretenimento como relacionados a sensibilização junto à alguns pacientes que são projetos, por exemplo, de cinema, acompanhamento de grupos de mulheres com câncer de mama, acompanhamento dentro da pediatria com atividades específicas e recreativas. Então tem vários projetos, mas não dentro da estrutura da gestão da hospitalidade (Analista de Qualidade).

Segundo Silva; Alves (2012, p. 1), a “hospitalidade nos serviços é a arte da valorização das relações e através da política de treinamento o desenvolvimento da humanização dos serviços”. Com base neste conceito, as falas a seguir demonstram o entendimento dos entrevistados sobre a hospitalidade:

Eu entendo o termo no sentido de acolhimento, de receber, é de como receber, de você saber fazer o acolhimento da forma correta, fornecendo do que tem que fornecer ao cliente. Então, nesse sentido... Não sei nada teórico assim mas meu entendimento é esse (Analista de Qualidade).

Em prol do bem estar do paciente, fica claro nas palavras da analista de qualidade como a hospitalidade se reflete no acolhimento e no que é fornecido pela instituição. Com base no segundo entrevistado, Supervisor de Hospitalidade, também direciona a hospitalidade ao acolhimento do cliente – paciente.

Então hospitalidade é nada mais nada menos, na nossa visão, o recebimento do cliente, do acolhimento do cliente - paciente, né? Então uma das formas que trabalha lá dentro do setor é o atendimento... A priori acima de todos os processos, a principal coisa que a gente tem que trabalhar dentro da hospitalidade é o atendimento ao paciente sempre visando que todo o processo ele vai levar o atendimento ao paciente seja de forma direta ou indiretamente (Supervisor de Hospitalidade).

Como foi citado pelos entrevistados, o atendimento que atenda da melhor forma possível o paciente, que este consiga receber o serviço com tudo em ordem, respondendo às suas necessidades. Neste caso, é importante entender que as ações

de hospitalidade na prestação serviço no setor de hotelaria hospitalar também oportuniza um atendimento de qualidade, acolhedor e seguro.

A gente percebe hospitalidade desde a porta de entrada do hospital até toda a sua passagem. O paciente quando está dentro do ambiente hospitalar, o que se espera muito é que o hospital esteja com tudo muito organizado que tenha uma estrutura muito boa, que esteja tudo muito limpo e faz todo sentido porque o hospital lida com a “Segurança do Paciente”, lida com vidas. (...) quando você tá dentro do quarto que você percebe, como que tá organizado, o que que você recebeu, o que está lá se estar sendo fornecido e como que tá sendo o tratamento do funcionários com os pacientes. O paciente que está internado, por exemplo, o paciente ambulatorial e o paciente da emergência, ele olha muito... o aspecto da Higiene e Limpeza, no paciente que está internado a gente leva mais consideração é realmente na higiene e limpeza em qualquer situação. Na forma como o quarto está organizado, na área externa, em como que tá sendo estruturado, onde que fica armazenado as coisas, se estar um ambiente agradável. Com relação, por exemplo, a lavanderia verifica-se a rouparia, se estar sendo fornecido o que é pra ser fornecido, se vem limpinho, se vem cheirosinho (...) (Analista de qualidade).

Por ser um ambiente hospitalar, a exigência fica maior no aspecto de higiene e limpeza, mas podemos observar que outras áreas estão relacionadas para garantir uma boa prestação de serviço. Em complemento, o Supervisor de Hospitalidade acredita que essa percepção se dá desde o transporte, quando há o contato com os auxiliares de transporte; em suma, em todo processo onde se encontra o paciente, a hospitalidade está presente:

Então desde a chegada do paciente no hospital que começando pelo nosso primeiro contato, são os auxiliares transporte então, só que faz a movimentação do paciente de emergência desde a portaria, tem emergência, exame de imagem... Esse já é o primeiro contato no dia a dia da hospitalidade com um paciente, depois disso, a gente vem com gerenciamento de leitos que trata diretamente com a reserva das unidade de internação dos leitos de UTI para o paciente sempre mantendo contato com eles sobre a disponibilidade isso tudo armazena em sistemas mas a gente acaba tendo contato para subida do paciente nós temos equipes que fazem subida dos acompanhantes, um paciente que vai ter um procedimento cirúrgico ele vai pra unidade cirúrgica e o acompanhante ele vai para onde? Ele já tem leito disponível? Se ele já tiver a gente já tem uma equipe que redireciona esse paciente e esse acompanhante à acomodação... (Supervisor de Hospitalidade)

O Supervisor destaca esse ponto de como os procedimentos são bem alinhados e que existe uma preocupação com o paciente, havendo a necessidade de sempre identificar se o mesmo foi atendido e se correspondeu as suas necessidades.

De acordo com (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 12) afirma que: uma vez que a hospitalidade nos serviços pode ser vista como a arte da valorização das

relações interpessoais, da espontaneidade dos gestos, atitudes, condutas ao tratar as pessoas, transformando-as com o desenvolver da humanização dos serviços; As atividades de hospitalidade ajudam no desenvolvimento de laços sociais com terceiros, e na satisfação subsequente das necessidades sociais. Diante disso, buscase entender a partir da vivência dos entrevistados como que a instituição recebe esse *feedback*, esse retorno, de que houve hospitalidade do hospital. Segundo a Analista de Qualidade, a instituição possui canais específicos que estabelecem essa comunicação diretamente com o setor de hospitalidade.

A gente tem dentro do hospital dois canais específicos, sendo um dentro da própria hotelaria que se encontra na gestão da hospitalidade chamado de *call* que é só para receber as informações e que eles recebem também lá o retorno do feedback do paciente e a gente tem também o *Fale Conosco* que é que o canal que o hospital tem para receber manifestações que pode ser elogio, pode ser reclamação, pode ser denúncia. E aí esses são os dois canais que a gente tem lá dentro mas oficialmente é utilizado para gerar feedback ou para gerar algum tipo de manifestação é o SAC mesmo, só que eles tem uma linha ativa direto, o atendente fala direto com o paciente, o paciente dar muito retorno. Então paciente que estar precisando de alguma coisa ou vai reclamar alguma coisa, ele liga direto para hotelaria. E aí a equipe faz a tratativa já lá mesmo (Analista de Qualidade).

Segundo o Supervisor de Hospitalidade, o setor de hospitalidade garante esse contato com o cliente para melhorar sua experiência; a partir de uma solicitação demandada pelo cliente sempre há a verificação do setor da hospitalidade, não somente por via documental (assinaturas) para garantir que o mesmo está satisfeito com o seu pedido:

A gente tem o atendimento da equipe. Citar um exemplo, na roupa de um paciente, ele solicita uma troca extra e a gente direciona a rouparia então colaborador da rouparia ele pega recebe a ordem de serviço, né sobre a solicitação do paciente ele colhe o material de direção ao paciente entrega então registro do paciente ou do acompanhante tem um registro daquilo que foi solicitado foi entregue e muitas vezes para que a gente tem um reforço disso não só a assinatura desse paciente e do acompanhante a gente costuma pela central da hospitalidade retornar para o paciente para saber se a solicitação foi atendida ou não (Supervisor de Hospitalidade).

O propósito de se encontrar outras ferramentas de comunicação é justamente um alcance mais rápido dos clientes e tentar sanar qualquer demanda existente durante sua internação. O feedback contribui para a instituição corrigir as falhas e melhorar seu desempenho. Com base na explicação do referencial teórico, compreende-se o que vem ser acreditação hospitalar, o Manual Brasileiro de

Acreditação Hospitalar (2002, p. 10) define como um método de consenso, racionalização e ordenação das instituições hospitalares e, principalmente, de educação permanente dos seus profissionais que se expressa pela realização de um procedimento de avaliação dos recursos institucionais. O procedimento é voluntário, periódico e reservado, e tende a garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente estabelecidos. Dessa forma, ambos entrevistados citaram a ONA (acreditação nacional) e Qmentum (acreditação canadense) e que em ambas se encontram em níveis de excelência.

Então, a gente tem hoje a ONA que é nacional, a Organização Nacional de Acreditação, o hospital tem um nível 3 e conseguiu desde 2017. E estamos passando por processos de manutenção. A gente teve a recertificação começo desse ano, passou por auditoria pela ONA no nível de excelência que o nível 3 e a gente tem o Qmentum que é uma certificação canadense. Então são duas certificação similares, até porque a ONA pegou muita coisa da acreditação canadense. Então, a gente tem o Qmentum e nela a gente tem a nível de Diamante, e que eles não acreditam na América do Sul, quem tem um nível menor. Então, você é diamante ou eles não acreditam, então eles também tem os critérios, tipo a ONA tem os níveis, tipo: Nível 1 nível 2 nível 3. E aí vai aumentando o grau de exigência de requisitos conforme o nível. O Qmentum é do mesmo jeito da ONA, para você será acreditado tem que chegar no máximo de atendimento aos requisitos. Então, hoje a gente tem essas duas e nos dois nós fomos recertificados esse ano (Analista de Qualidade)

O Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar (2002, p. 12) acrescenta que o Programa de Acreditação Hospitalar é parte importante desse esforço para melhorar a qualidade da assistência prestada pelos hospitais brasileiros. Desde 1997, o Ministério da Saúde vem persistentemente investindo em palestras de sensibilização, na criação e consensualização de padrões e níveis de qualidade, e na sistematização de mecanismos que garantam a credibilidade de todo o processo de maneira sustentável. O desenvolvimento do Programa de Acreditação Hospitalar é uma necessidade em termos de eficiência e uma obrigação do ponto de vista ético, visto que a acreditação proporciona uma padronização nos procedimentos hospitalares, controle e detalhamento dos fluxos e operacionalização mais eficaz e eficiente.

Diante disso, os entrevistados fazem colocações sobre as influências que a acreditação hospitalar propõe na prestação de serviço no setor de hotelaria. Com base nas palavras da analista de qualidade que ao iniciar sua jornada no hospital estudado a execução de acreditação ainda estava em processo de amadurecimento e seu papel foi importante para o desenvolvimento e orientação da instituição, por que ela estabelece padrões e requisitos técnicos.

(...) Então quando tu traz um modelo que é adequado, onde eu vou pensar no meu paciente, no meu cuidado e nos profissionais que tem que cuidar dessas pessoas, é o que há de melhor lá no Hospital. A gente teve muita padronização de processo e um olhar voltado para o acompanhamento disso, para saber se esse processo está realmente fluindo, né? (Analista de Qualidade)

Em complemento, o modelo de gestão atual consegue ser acompanhado por indicadores e sistema de melhoria continua para atender as exigências da acreditação. Fica claro, nas falas da Analista de Qualidade que as exigências de qualidade estabelecidas foram 100% atendidas nos critérios da Anvisa.

Isso muito reflete do que Qmentum exige do atendimento de protocolos básicos que são identificação, cirurgia segura, higienização das mãos, então a gente já veio no processo de amadurecimento para chegar a este ponto de ser até reconhecido até por outras avaliações reguladoras (Analista de Qualidade)

Fica perceptível as diferenciação na execução de procedimentos de cada instituição quando os protocolos institucionalizados são implantados, pois o nível de critérios e exigências também são maiores, além dos materiais utilizados.

Quando tu ver que veio do nível 1 e não tinha quase nada, por exemplo, tinha algumas coisas lá mas não tinha processo mapeado, não tinha quase nada. Nível 2, isso a gente tá vivendo inclusive reunião recente, vendo a quantidade de procedimentos operacionais, quantidade de mapeamento, mentalidade em processo estratégico, a gente estava vendo os registros lá e a gente viu que nos anos em que a gente teve auditoria de acreditação como aumentava a quantidade de processos e como isso hoje ele virou rotina mesmo, então é isso é muito bom. Auditoria acontece passando pela linha do cliente, ou seja, se o paciente chegou e ele vai lá para emergência, já se começa a ver o cumprimento dos protocolos e cumprimento dos requisitos em todos os aspectos (Analista de Qualidade)

É perceptível que as mudanças ocorrem em todos os níveis da instituição, contribui de forma positiva para evolução do hospital e do reconhecimento que possui hoje, seguindo diversos protocolos estabelecidos pela acreditação. Em complemento, a analista acrescenta que este processo é contínuo e se intensificou ainda mais com o momento de pandemia, pois teve se adequar à nova realidade

## **5.2 Qualidade na instituição de saúde, serviço e hospitalidade.**

Conforme Valeriano (2001, p. 230) define a gestão da qualidade: A gestão da qualidade trata de assegurar que o projeto satisfará todas as necessidades para as quais ele foi encetado. Inclui todas as atividades, em todos os níveis da gerência,

que determinem a política, os objetivos e responsabilidades e os implementam por meio do planejamento da qualidade, do controle da qualidade, da garantia da qualidade e da melhoria da qualidade. Foi questionado ao Supervisor de Hospitalidade sobre a avaliação da qualidade na prestação de serviço do hospital:

Eu acho que hoje a gente tá no nível, principalmente nosso Nordeste bem superior a alguns hospitais. Comparando alguns dos hospitais da cidade de Recife e de Fortaleza. A gente vê uma diferença de organização bem grande, por exemplo em alguns outros hospitais, nós temos exemplos de troca de enxoval de pacientes são feita pela assistência, né? Só que acaba não sendo tão boa a forma de atendimento porque a assistência já tem um trabalho de cuidado do paciente e geralmente quem troca, quem faz essas trocas são técnicos de enfermagem, então ele tem aplicação de medicamentos em pacientes que ele não consegue dar uma atenção tão rápido, feedback tão rápido e tão necessário para dizer aquele paciente precisa ele já tá lá sem querer, né? Ele tá com algum problema e que queria tá em casa, mas ele tem que tá lá tratando porque a vida dele é importante e eu acredito que o atendimento sendo de uma forma demorada como algumas outras instituições, isso gera um pouco de transtorno para ele, uma chateação e na organização a gente tem um setor específico que faz essas trocas, né? (Supervisor de Hospitalidade)

E na visão da acreditação, ela gera impactos na melhoria na qualidade da prestação de serviços e das áreas de apoio, deixando tudo em conformidade. De acordo com MATTOS (2002) estabelece o objetivo de seguir o melhor caminho no gerenciamento organizacional.

A acreditação dar um apoio com relação à orientação de como a gente pode se moldar enquanto qualidade, por exemplo, se baseia muito no que ela pede quanto entrega final, por exemplo, no cuidado do paciente serve para estabelecer nosso planejamento estratégico, serve como apoio mas não é o que nos define, para isso, a gente casa um modelo de gestão, traz para o hospital muito dos requisitos para desenvolver o que a gente tem como metodologia. Entendeu? Então a gente consegue agir dentro das nossas metodologias, fortalecer que é de requisitos que eles solicitam. Então, a gente rever nosso planejamento estratégico, a gente rever o que que tem q aprimorar, o que vira instrumento de rotina e o que precisa ser feito que automaticamente vai impactar nos requisitos e a gente fica acompanhando o tempo todo. A gente cresceu muito neste formato de gestão, exatamente por conta do modelo de acreditação (Analista de qualidade).

A qualidade adquirida com a acreditação proporcionou melhorias significativas para realidade do hospital, nos procedimentos mais definidos e alinhados. Em complemento, o Supervisor de Hospitalidade afirma que a acreditação possui um foco maior no procedimento de higiene e limpeza:

Acreditação busca muito a área assistencial, né? Mas as áreas de apoio, ela preza muito pela Higiene e Limpeza, principalmente das áreas ligadas

diretamente ao cliente, áreas críticas e não críticas, como: centro cirúrgico como UTI eles prezam que esteja em perfeito estado e a gente tem rótulos de limpeza, de como é que deve ser feito, passo a passo, fluxos desenhados e como deve ser feito quando o paciente vai de alta em unidade de internação, aonde precisa ser feita uma limpeza terminal naquele local, para que possa receber outro paciente então tudo muito bem desenhado e acreditação trouxe isso, né?

A acreditação, por trabalhar questões de segurança do paciente, foca bastante na higiene e limpeza também, destacando os requisitos específicos que atende os procedimentos e as ferramentas utilizadas. Segundo, a Analista de Qualidade complementa que as mudanças que são exigências para as acreditadoras foram sendo implantadas e adaptadas de forma gradual nos processos da instituição.

Gradual, não foi fácil não e ainda não é, porque tem muita coisa que é considerada um nível já quase de perfeição sabe? É um processo de melhoria continua. Assim, a gente tem que rever realmente o que que tá sendo feito e o que não tá. E aí não é fácil também de você mudar e se adapta, mas todo mundo vai se adaptando e também há aqueles requisitos que já é de muito conhecimento pelo hospital no que é instituído enquanto metodologia dentro do nosso sistema de gestão (Analista de Qualidade).

Na saúde, a qualidade assistencial é analisada por um conjunto de fatores que envolvem elementos individuais e coletivos, e os seus padrões resultam de três aspectos básicos: a eficácia, originada pela ciência médica; a conformidade, determinada pelas expectativas e valores individuais; e a legitimidade, gerada pelas expectativas e valores sociais (BETTIO, 2007, p. 33). Então, a acreditação, na questão de qualidade, está também diretamente relacionada a hospitalidade ajudando no desenvolvimento do hospital.

Totalmente, porque tem muito critério específico que é da hospitalidade, das duas creditações, eu acho que tem até mais na ONA, neste sentido, tem até mais na ONA do que Qmentum quando se fala que tem muito requisito... por exemplo, relacionado à gestão de vaga tem requisito relacionado ao atendimento operacional, ao paciente, sobre higiene e limpeza, rouparia. Então tudo isso é visto, tem um item específico, um capítulo específico, só sobre a hospitalidade especificamente com foco na higiene e limpeza porque tá muito relacionado ao indicador que a gente tem, o de taxa de infecção. Então, a gente acompanha relacionando ao protocolo de infecção. Então eu acho que o requisito específico da ONA que eu lembro é voltado mesmo para higiene/ limpeza e para rouparia (Analista de Qualidade).

Em adição, o Supervisor de Hospitalidade relata que há melhora não só na qualidade da limpeza, mas no tempo de atendimento e no conforto de acomodação de cada cliente.



uma das melhorias que teve lá e por conta disso temos até tempo de atendimento também os indicadores a gente trabalha no hospital né na participação de reunião de resultados dos indicadores é isso a qualidade da limpeza e o tempo de atendimento para essas empresas para que a gente possa atender o paciente que tá aguardando aquele leito que tá precisando tá na emergência, necessita de um leito e ele tá aguardando e o outro paciente tá saindo de alta, quanto tempo a gente demora para fazer uma entrega de leito de forma correta. Temos também listas é tipo check list para equipe da higiene e limpeza, onde ele lista todos os itens extremamente listado extremamente importante da acomodação para que a gente possa entregar o apartamento de forma conforme né, sabendo que porventura Em alguns momentos existem algumas não conformidades, mas a gente avalia o nível de criticidade (Supervisor de Hospitalidade).

A qualidade também ajuda a encontrar ferramentas que melhoram o tempo de atendimento ao paciente, a gestão das informações é de suma importância pois facilita encontrar as não-conformidades e utilização de indicadores para alimentar banco de dados do hospital quanto ao uso de leitos e de solicitações dos clientes.

### **5.3 Relações de hospitalidade e estratégia competitiva em hospitais acreditados**

Neste programa são realizadas atividades, ações educativas e treinamentos relacionados ao aperfeiçoamento de processos clínicos e gerenciais, tal objetivo é a busca pela melhoria da qualidade e segurança na prestação de saúde (CBA, 2021).

Com este embasamento estrutural advinda da acreditação, o fator qualidade pode ser determinante para a competitividade na Instituição de Saúde, configurando-se como uma possível estratégia competitiva. Segundo a Analista de Qualidade, possibilita credibilidade para novos contratos e fornecedores, uma melhor admiração pela equipe médica e é vista pelos clientes pois eles vão vivenciar e adquirir a experiência que o hospital oferta.

Pode e é muito bem usado, porque realmente a gente fica um pouco à frente mesmo de muitas instituições. Quando você fala que você tem uma certificação de qualidade que é uma coisa que assegura a qualidade, que aquele lugar presta realmente um serviço de qualidade com produtos de qualidade. Então, na visão do cliente atual é um diferencial enorme, ainda mais, você tendo duas certificações e uma delas sendo internacional, então isso conta muito né? Isso é um diferencial e a gente até faz uso disso para conseguir contratos, pois não é só o cliente que vai olhar isso, Isso a gente divulga para todo mundo até para o fornecedor, para o cliente interno que são os médicos, então ele vai querer ficar numa instituição acreditada, que isso vai alavancar a carreira dele, não é só o paciente que vai querer ir, então faz

todo diferente dela no mercado. Todo diferencial tanto para o cliente paciente quanto para conseguir fornecedores e parcerias (Analista de Qualidade).

O Supervisor de Hospitalidade também concorda com tal pensamento da Analista de Qualidade pelo reconhecimento do cliente no serviço prestado. Em adição, comenta também a questão de propor padrões nos processos, otimizando e qualificando o atendimento se torna um diferencial, um hospital de referência.

Com toda certeza com toda certeza justamente conseguir padrões é quando a gente fica muito e Pequenas Empresas e eu tive algumas experiências em outras empresas, quando as coisas começam a se tem um processo, né? Você sabe qual é o processo macro, mas não se sabe detalhadamente que passo a passo deve fazer de que forma você deve se nós tirar de que forma você deve trabalhar isso querendo ou não atrapalha no teu desempenho, né? Quando você ver o fluxo bem desenhado com você, tem tarefas bem desenhados quando você tem tudo bem desenhado e cada passo a passo ele é seguido de forma correta e você consegue fazer uma entrega melhor para o paciente consegue ter uma referência melhor de como Hospital, né? Como atendimento então isso gera interesse de outras pessoas quererem ser atendido naquele hospital porque há divulgação dos pacientes e acompanhantes que passaram por ali.

Diante do exposto, observa-se que ambos entrevistados tem uma noção sobre hospitalidade e que ela está presente no ato de acolher e atender bem o paciente e como o resultado gera bem-estar. Entende-se também que a acreditação propõe melhorias nos procedimentos, contribuindo não só em transformar a prestação de serviços mais hospitaleira mas também está associada a qualidade e compreende até mesmo que a estrutura do ambiente oferece bem-estar, proporciona segurança e conforto.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo podemos afirmar que Hospital está em constante mudança em sua infraestrutura e em seus procedimentos em prol de melhoria contínua, conseguindo exercer a hospitalidade dentro da instituição desde a chegada do paciente até a sua partida abrangendo vários atos hospitalares que tem como requisito a prestação de serviço, o atendimento e o que for oferecido que atenda da melhor forma o paciente.

A instituição dispõe de canais de comunicação para que o paciente – cliente possa avaliar o atendimento tanto de forma positiva quanto nos pontos que ainda precisam ser melhorados.

Com base nisso, percebe-se a importância da acreditação hospitalar que vem dando todo esse suporte e toda essa metodologia de qualidade, que indica um desafio para os gestores e profissionais pois devem estar em constante melhoria dos seus serviços e infraestrutura para atender da melhor forma. Além disso, ajuda a detalhar todos os procedimentos para aprimorar não só a qualidade, mas também a segurança da realização das atividades no âmbito hospitalar.

Os objetivos propostos para realização da pesquisa foram cumpridos: identificar quais mudanças as creditações hospitalar promovem na prestação de serviços do setor de hotelaria hospitalar; analisar se as relações de hospitalidade se configuram como estratégia competitiva de hospitais acreditados; verificar como a qualidade na instituição de saúde pode tornar a prestação de serviço mais hospitalar. Porém, durante a pesquisa existiram algumas limitações, tais como: ouvir também a opinião de clientes e demais profissionais para contribuir em lacunas que podem passar de forma despercebida pela instituição ou apresentar um ângulo diferente das informações colhidas pelos gestores, disponibilidade dos entrevistados ser bem passageira, o momento de pandemia que impossibilitou a entrevista ser presencial. Porém, todo o processo de estudo não deixou de ser construtivo para o pesquisador.

O hospital desenvolve práticas hospitalares, sofre modificação de expansão e melhoria nos processos e a dedicação de todos os envolvidos a partir da palavra do entrevistador. A no momento que disse que todos os setores devem estar bem alinhados para que tudo funcione de acordo, pois essas mudanças influenciam

no tratamento do paciente. Em suma, o Entrevistador complementa que o fluxo dessas atividades devem estar bem definidas no processo.

Percebe-se, acima de tudo, que uma instituição acreditada promove uma vantagem competitiva para oferecer uma melhor prestação de serviços e que as mudanças são aplicadas de forma gradual.

Observando este cenário, acredita-se que o presente estudo se torne mais uma ferramenta importante que tende a contribuir para futuras pesquisas; é necessário apresentar ao paciente um novo olhar desse espaço, atendendo as suas necessidades que por consequência propiciam a melhoria na prestação de serviço.

Em concordância com ambos entrevistados, compreende-se que as creditações orientam os setores hospitalares para que os processos sejam mais eficientes e seguros, contribuindo para um serviço de qualidade nas instituições hospitalares, onde outros gestores possam pensar o quanto é importante a implantação da acreditação para organização de seus processos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. **Onde situar Henry Ford: na produção ou no marketing?** 2010. Disponível em: <<https://daniellealmeidaweb.wordpress.com/2010/10/03/henry-ford-producao-ou-marketing/>>. Acesso em: 02 fev. 2021.
- ALMEIDA, M. N. B. C. **Hotelaria Hospitalar: cultura e hospitalidade no atendimento a idosos.** Brasília, 2009. Disponível em: <[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1126/1/2009\\_MariaNathaliaBritoCoelhoAlmeida.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1126/1/2009_MariaNathaliaBritoCoelhoAlmeida.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2021.
- ALVAREZ, M. E. B. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSOCIAÇÃO Nacional de Hospitais Privados. **Área da saúde busca competitividade com gestão profissional.** Brasília, 2013
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BETTIO, M. **Análise do impacto da acreditação hospitalar no processo de planejamento e qualidade na gestão do Hospital Alemão Oswaldo Cruz.** Florianópolis, 2007.
- BOEGER, M. A. **Hotelaria Hospitalar como modelo de gestão nas instituições de saúde particulares de grande porte no município de São Paulo.** São Paulo, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Gestão em hotelaria hospitalar.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Hotelaria hospitalar.** Barueri: Manole, 2011
- \_\_\_\_\_. **Hotelaria hospitalar: implantação e gestão.** Curitiba: Inter Saberes, 2017.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar /** Secretaria de Assistência à Saúde. – 3. ed. rev. e atual. – Brasília: Ministério da Saúde, 2002.
- CÂMARA, H. R; WYSHOMIRSKA, R. M. A. F; COSTA, M. S. **Gestão estratégica e competitiva.** Alagoas, 2018. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/552604/2/Apostila%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- CARDOSO, B. **As 5 forças de Porter e as agências de Marketing Digital.** 2019. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/agencias/as-cinco-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- COSTA FILHO, M. **As ferramentas de qualidade no processo produtivo com enfoque no processo enxuto.** Conselheiro Lafaiete, 2011.

CRISTINA, K. **Foco nos clientes: uma estratégia de competitividade**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/foco-nos-clientes-uma-estrategia-de-competitividade/12857/>>. Acesso em: 09 fev. 2016.

EDUARDO, P. **Grupo de processos de planejamento**. 2011. Disponível em: <<http://www.pauloeduardo.com/2011/08/11/pmbok-grupo-de-processos-de-planejamento-parte-4/>>. Acesso em 23 fev. 2021.

ERHART, A. C; BOHRER, J. O. **Serviços de hotelaria hospitalar: uma abordagem prática para implantação**. Florianópolis, 2007.

FAHEY, L. **Strategic Management: Today's Most Important Business Challenge**. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. *The Portable MBA in Strategy*. New York, John Wiley & Sons. 1994.

FERREIRA. R. C. D. **Humanização e a hotelaria hospitalar: revisão literária sobre a satisfação e fidelização dos pacientes**. São Luís 2018.

FRANKENTAL, R. **O que é tendência de mercado e sua importância no marketing**. Disponível em:<<https://mindminers.com/blog/o-que-e-tendencia-de-mercado/>>. Acesso em 12 jan. 2021.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2018.

GODOI, A. F. **Hotelaria Hospitalar e humanização no atendimento em hospitais: levantamento. Pesando e fazendo**. São Paulo. 2004.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LASHLEY, C; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Ed. Manole, 2004.

LOVELOCK, C. H; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARY, M. **A importância da tomada de decisão**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-tomada-de-decisao/57388/>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

MASCARENHAS, R. G. T; SOUZA, J. T. **A qualidade percebida pelo paciente através dos serviços da hotelaria hospitalar: um estudo sobre hospitalidade na área da saúde**. Curitiba: 2015.

MANUAL Brasileiro de Acreditação Hospitalar / Secretaria de Assistência à Saúde. 2018. Disponível em: < <https://www.unicesumar.edu.br/wp-content/uploads/degustacao/ebook/ebook-material-didatico-gestao-hospitalar.pdf>>. Acesso em: 15 out 2021

MEIRELLES, D. S. **O setor de serviços e os serviços de infraestrutura econômica**. Rio de Janeiro, 2003.

NASCIMENTO, M. F. F. **A contribuição da hotelaria hospitalar para os clientes da saúde e como ferramenta de humanização de marketing**. Brasília, 2010. Disponível em: <[https://www.bdm.unb.br/bitstream/10483/1339/1/2010\\_MariadeFatimaFortesdoNascimento.pdf](https://www.bdm.unb.br/bitstream/10483/1339/1/2010_MariadeFatimaFortesdoNascimento.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2021.

NUNES, N. **Humanização na Saúde: como a planetree vê o paciente?**. 2015. Disponível em: <<https://www.saudebusiness.com/gesto/planetree-quanto-custa-um-sorriso-para-sade>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

OLIVEIRA, B. D. **Uma análise da gestão de fornecedores na função de compras e seu indicador de desempenho para a empresa GOODYEAR**. São Paulo: 2009.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, Chicago, v. 49, p. 41-50, 1985. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_070\\_502\\_10664.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_070_502_10664.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2021.

PINTO, J. P. **Melhoria contínua: compromisso a longo prazo com a mudança**. 2009. Disponível em: <[http://pt.slideshare.net/Comunidade\\_Lean\\_Thinking/melhoria-contnua](http://pt.slideshare.net/Comunidade_Lean_Thinking/melhoria-contnua)>. Acesso em 10 fev. 2021.

PLANETREE. **Somos multiplicadores do Planetree nos países de língua portuguesa**. 2021. Disponível em: < <https://www.planetreebrasil.com.br/planetree-brasil/> >. Acesso em: 15 ago. 2021

PORTAL Educação. **Os 8 princípios da qualidade: ISO 9001**. 2020. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/os-8-principios-da-qualidade-isso-9001/54930>>. Acesso em 15 ago. 2021.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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.

SALU, E. J. **Administração Hospitalar no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2013

SEBRAE. **Estratégia Competitiva**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/estrategia-competitiva,fce9948d5dce8610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ. **Hospedagem hospitalar**. 2012. Disponível em:<<https://www.seduc.ce.gov.br/2012/06/25/hospedagem/>>. Acesso em: 24 mar. 2021

SIDÔNIO, L. V. **Gestão Hoteleira**. Montes Claros, 2015. Disponível em:<<http://ead.ifnmg.edu.br/uploads/documentos/x0GRK4PluO.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2021

SILVA, B. W. **Princípios da gestão da qualidade**. 2012. Disponível em:<<https://www.bwsconsultoria.com/2012/02/principios-de-gestao-de-qualidade.html>>. Acesso em: 12 jan. 2021

SILVA, D. B. **Implantação do conceito hotelaria hospitalar no hospital e maternidade Socimed Tubarão – SC**: ações internas de sensibilização, Balneário Cambório, 2007

SILVA, M. D. C; ALVES, K. S. **Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem: estudo de caso de um Hotel de Ouro Preto-MG**. 2012. Disponível em:<[https://www.uces.br/site/midia/arquivos/hospitalidade\\_e\\_os\\_processos.pdf](https://www.uces.br/site/midia/arquivos/hospitalidade_e_os_processos.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2021.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de Hotelaria Hospitalar**: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade, tecnologia de informação 4ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

VALERIANO, D. **Gerenciamento estratégico e administração de projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VALLS, V. M. **O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação**. 2004. Disponível em:<[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652004000200018](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200018)>. Acesso em: 12 jan. 2021.

VEAL, A. J. **Metodologia da pesquisa em lazer e turismo**. Trad. Gleice Guerra, Mariana Aldrigui. São Paulo: Aleph, 2011.

WERNKE, R. **Custo da Qualidade**: uma abordagem prática. Porto Alegre, 2000.

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

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. **Problems and Strategies in Services Marketing**, Journal of Marketing, v. 49, n. 2, 1985.



## **APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista**

Foi realizada uma entrevista com o organizador principal do evento realizado na cidade de São Luís, Maranhão. Os nomes e informações profissionais do entrevistado são apresentados mediante autorização do mesmo. O roteiro de entrevista foi constituído pelos seguintes itens:

- 1 - Identificação do entrevistado: nome, profissão e histórico de atuação na realização do evento.
- 2 - Identificar o entendimento e importância da hospitalidade
- 3 - Identificar quais serviços possui a hotelaria hospitalar
- 4 - Identificar as ações de hospitalidade na organização no dia a dia
- 5 - Quais as relações de hospitalidade o hospital possui
- 6 - Avaliar os serviços prestados pela instituição hospitalar
- 7 - Identificar percepção dos clientes na prestação de serviço no ponto de vista do setor da hotelaria hospitalar e qualidade
- 8 - Identificar os impactos da acreditação na organização
- 9 - Identificar quais certificações a organização possui
- 10 - Identificar quais mudanças a acreditação hospitalar proporcionou
- 11 - Identificar as principais melhorias de qualidade nos últimos anos
- 12 - Identificar as estratégias para tornar a organização mais competitiva
- 13 - Identificar como a qualidade implementada nos processos gerenciais contribui como um diferencial das empresas
- 14 - Identificar as melhorias na qualidade da prestação de serviços e das áreas de apoio

## APÊNDICE B – Categorização do roteiro da entrevista

IDENTIFICAÇÃO	SUBCATEGORIA	DESCRIÇÃO
Identificação do entrevistado	Cargo & formação:	Tempo que desempenha função e formação do entrevistado
	Experiência:	Tempo de atuação
Hotelaria Hospitalar e Hospitalidade	Conceito de Hospitalidade	Identificar o entendimento e importância da hospitalidade
	Hotelaria Hospitalar	Identificar quais serviços possui a hotelaria hospitalar
	Hospitalidade e serviços	Identificar as ações de hospitalidade na organização no dia a dia
Quais as relações de hospitalidade o hospital possui		
Serviços	Setor de Hotelaria Hospitalar e prestação de serviços	Avaliar os serviços prestados pela instituição hospitalar
	Tipos de serviços	Identificar percepção dos clientes na prestação de serviço no ponto de vista do setor da hotelaria hospitalar e qualidade
Acreditação Hospitalar	Impactos da Acreditação Hospitalar	Identificar os impactos da acreditação na organização
	Certificados	Identificar quais certificações a organização possui
	Mudanças implantadas	Identificar quais mudanças a acreditação hospitalar proporcionou
Qualidade, Melhoria Contínua e Competitividade	Iniciativa para melhoria de qualidade	Identificar as principais melhorias de qualidade nos últimos anos
	Estratégias	Identificar as estratégias para tornar a organização mais competitiva
		Identificar como a qualidade implementada nos processos gerenciais contribui como um diferencial das empresas
Melhoria na prestação de serviços e das áreas apoio	Identificar as melhorias na qualidade da prestação de serviços e das áreas de apoio	

## **APÊNDICE C - Transcrição do Entrevistado A**

**Pesquisador - Você poderia fazer uma breve apresentação de seu cargo e sua formação e quais são as experiências que teve no cargo e durante seu período de sua profissão?**

Entrevistada - Eu estou hoje como analista de qualidade *Sênior* muito focada nas áreas administrativas, já que a gente atende enquanto consultoria. Atuo, especificamente, como estava comentando enquanto, consultoria interna de qualidade, a gente atende aos gestores. Então, a gente atende basicamente as lideranças, o nível de líder supervisor, coordenador, diretor-gerente com os produtos da qualidade, a gente tem metodologias específicas através do gerenciamento da rotina, gerenciamento pelas diretrizes, auditoria interna, vem a atuação junto as auditorias externas que entra a parte da acreditação, indicadores, enfim, são vários os produtos. Já passei pela área assistencial, então por isso que eu conheço um pouco mais sobre acreditação. Tive como clientes muitas das áreas assistenciais, centro cirúrgico, emergência, unidade de internação, pediátrica, hemodinâmica, cardiologia. Então tive clientes que foram da assistência, antes de ir realmente para área de apoio. A minha formação é turismo pela UFMA e fiz MBA em qualidade e produtividade, então basicamente isso. Dentro do hospital vai fazer 4 anos atuando, enquanto qualidade, nesse formato consultoria. Só que fui passando por áreas diferentes. Comecei lá no setor de hospitalidade. Então, eu comecei lá atendendo a hotelaria, uma gerência que é Gerência Executiva. E aí tem a área da hotelaria ou “gestão da hospitalidade” que a gente chama hoje, que aí agrega não só à hotelaria mas também segurança orgânica, agrega manutenção, também em algumas áreas específicas. Além da gestão de leitos, gestão de vagas na verdade então comecei lá atuando nessas áreas. Enquanto qualidade aí tem mais tempo, desde que eu fazia turismo. Eu ainda era acadêmica do segundo período. Desde 2009 já comecei atuando na área da qualidade em outras empresas e no Hospital foi primeira instituição de saúde que eu trabalhei.

**Pesquisador - Como você identifica os principais serviços prestados pelo setor de hotelaria hospitalar do hospital?**

Entrevistada - Então dentro da hotelaria hospitalar é sim é um conjunto de processos, né que são processos macros e são atividades que também... Processos macros e micros né? Então os serviços que por exemplo são prestados lá, né? São essenciais, por exemplo, área de higiene e limpeza... Dentro da Hotelaria a gente tem a gestão de higiene limpeza, a gente tem a gestão de resíduos dentro de uma instituição de saúde é essencial. A verdade de tudo isso que tá dentro tá na sua composição da hotelaria tudo é muito importante porque é um cliente sente né? Então eu que a gente chama... é onde o cliente mais percebe e são essas coisinhas que o cliente mais percebe. Então tem lá dentro do hospital né a composição tem Higiene e Limpeza, a gestão de resíduos, manutenção e aí vai Manutenção Predial e manutenção elétrica, a gente tem a lavanderia. Em que a gestão de roupas também, a gente tem... Falando que eu estou lembrando tá... A gente tem, além disso, jardinagem. Que mais? Eu acho que é basicamente isso. E que são aí responsáveis por manter a instituição dentro do padrão que a exigido por nosso cliente.

**Pesquisador – O hospital tem algum serviço que atenda o entretenimento do paciente?**

Entrevistada - Não diretamente ligado à gestão hospitalidade lá. A gente não tem dentro dessa gestão. A gente tem uma área específica que inclusive é da minha gerência, que é a gerência de gestão de qualidade e experiência do paciente e aí a gente tem um setor específico que é exatamente voltado ao setor de humanização. Que aí eles são os responsáveis por desenvolver projetos relacionados tanto ao entretenimento como relacionados a sensibilização junto à alguns pacientes que são projetos, por exemplo, de cinema, acompanhamento de grupos de mulheres com câncer de mama, acompanhamento dentro da pediatria com atividades específicas e recreativas. Então tem vários projetos, mas não dentro da estrutura da gestão da hospitalidade.

**Pesquisador - O que você entende por esse termo?**

Entrevistada - Eu entendo o termo no sentido de acolhimento, de receber, é de como receber, de você saber fazer o acolhimento da forma correta, fornecendo do que tem que fornecer ao cliente. Então, nesse sentido... Não sei nada teórico assim mas meu entendimento é esse.

**Pesquisador - A outra questão é como a analista consegue identificar as ações de hospitalidade na prestação serviço no setor de hotelaria hospitalar?**

Entrevistada - A gente percebe hospitalidade desde a porta de entrada do hospital até toda a sua passagem. O paciente quando está dentro do ambiente hospitalar, o que se espera muito é que o hospital esteja com tudo muito organizado que tenha uma estrutura muito boa, que esteja tudo muito limpo e faz todo sentido porque o hospital lida com a "Segurança do Paciente", lida com vidas. Acho que desde a porta de entrada quando você olha e ver o que tem, estar tudo ok, quando você tá dentro do quarto que você percebe, como que tá organizado, o que que você recebeu, o que está lá se estar sendo fornecido e como que tá sendo o tratamento do funcionários com os pacientes. O paciente que está internado, por exemplo, o paciente ambulatorial e o paciente da emergência, ele olha muito... o aspecto da Higiene e Limpeza, no paciente que está internado a gente leva mais consideração é realmente na higiene e limpeza em qualquer situação. Na forma como o quarto está organizado, na área externa, em como que tá sendo estruturado, onde que fica armazenado as coisas, se estar um ambiente agradável. Com relação, por exemplo, a lavanderia verifica-se a rouparia, se estar sendo fornecido o que é pra ser fornecido, se vem limpinho, se vem cheirosinho. Então, tu sente em tudo, assim, hospitalidade é uma área super importante e super estratégica, que tem que ter tudo muito amarrado e as pessoas têm que ter um conhecimento muito aprofundado do padrão mesmo e até do item que você vai usar para fazer higienização, até da forma como você vai passar o rodo para fazer a limpeza, o que que você vai utilizar, a forma como tem que ir o lençol para quartos, o controle disso. É muito importante em todos os níveis de atendimento, quando eu falo é o paciente ambulatorial, é o paciente que ele vem para Emergência e o paciente que já tá com tratamento ou na UTI.

**Pesquisador - Como que é a instituição recebe esse feedback esse retorno de que houve hospitalidade do hospital? Quais são os meios? Como é que é percebido isso?**

Entrevistada - A gente tem dentro do hospital dois canais específicos, sendo um dentro da própria hotelaria que se encontra na gestão da hospitalidade chamado de *call* que é só para receber as informações e que eles recebem também lá o retorno do feedback do paciente e a gente tem também o *Fale Conosco* que é que o canal que o hospital tem para receber manifestações que pode ser elogio, pode ser reclamação, pode ser denúncia. E aí esses são os dois canais que a gente tem lá dentro mas oficialmente é utilizado para gerar feedback ou para gerar algum tipo de manifestação é o SAC mesmo, só que eles tem uma linha ativa direto, o atendente fala direto com o paciente, o paciente dar muito retorno. Então paciente que estar precisando de alguma coisa ou vai reclamar alguma coisa, ele liga direto para hotelaria. E aí a equipe faz a tratativa já lá mesmo

**Pesquisador - Quais creditações o hospital possui?**

Entrevistada - Então, a gente tem hoje a ONA que é nacional, a Organização Nacional de Acreditação, o hospital tem um nível 3 e conseguiu desde 2017. E estamos passando por processos de manutenção. A gente teve a recertificação começo desse ano, passou por auditoria pela ONA no nível de excelência que o nível 3 e a gente tem o Qmentum que é uma certificação canadense. Então são duas certificação similares, até porque a ONA pegou muita coisa da acreditação canadense. Então, a gente tem o Qmentum e nela a gente tem a nível de Diamante, e que eles não acreditam na América do Sul, quem tem um nível menor. Então, você é diamante ou eles não acreditam, então eles também tem os critérios, tipo a ONA tem os níveis, tipo: Nível 1 nível 2 nível 3. E aí vai aumentando o grau de exigência de requisitos conforme o nível. O Qmentum é do mesmo jeito da ONA, para você será acreditado tem que chegar no máximo de atendimento aos requisitos. Então, hoje a gente tem essas duas e nos dois nós fomos recertificados esse ano.

**Pesquisador - E quais são as influências que a acreditação hospitalar propõe na prestação de serviço no setor de hotelaria?**

Entrevistada - Quando eu entrei no hospital, eles já estavam no processo de amadurecimento de acreditação, mas é muito notório o quanto ela foi importante para o desenvolvimento e para orientação da instituição, porque ela estabelece os requisitos, eles são bem difíceis porque as pessoas são muito técnicas. Então quando tu traz um modelo que é adequado onde eu vou pensar no meu paciente, no meu cuidado e nos profissionais que tem que cuidar dessas pessoas, é o que há de melhor lá no Hospital. A gente teve muita padronização de processo e um olhar voltado para o acompanhamento disso, para saber se esse processo está realmente fluindo, né? Então esse modelo de gestão que a gente utiliza hoje com acompanhamento de indicadores e sistema de melhoria contínua vem muito da acreditação que esse formato exige. Então, o fato da acreditação existir foi muito bom para o paciente, por exemplo, hoje nós somos a única instituição do Maranhão que a gente atendeu cem por cento dos requisitos, não do Qmentum ou da ONU, mas da Anvisa, por exemplo. Isso muito reflete do que Qmentum exige do atendimento de protocolos básicos que são identificação, cirurgia segura, higienização das mãos, então a gente já veio no processo de amadurecimento para chegar a este ponto de ser até reconhecido até por outras avaliações reguladoras. E quando a gente vai lá no Hospital óbvio que a gente tá no processo ainda de amadurecimento porque isso é contínuo, mas é lá que a gente tem como reflexo a acreditação, por exemplo, esses protocolos institucionalizados e aí tu consegue identificar na hora quando tu vai lá e quando tu vai em outra instituição, tu consegue ver o porquê que eles fazem assim, tem um critério a mais que eles te pedem, uma observação a mais que eles fazem, um material que é diferente que eles utilizam isso tudo é pensando na Segurança do Paciente pensando na gestão do cuidado. Quando tu ver que veio do nível 1 e não tinha quase nada, por exemplo, tinha algumas coisas lá mas não tinha processo mapeado, não tinha quase nada. Nível 2, isso a gente tá vivendo inclusive reunião recente, vendo a quantidade de procedimentos operacionais, quantidade de mapeamento, mentalidade em processo estratégico, a gente estava vendo os registros lá e a gente viu que nos anos em que a gente teve auditoria de acreditação como aumentava a quantidade de processos e como isso hoje ele virou rotina mesmo, então é isso é muito bom. Auditoria acontece passando pela linha do cliente, ou seja, se o paciente chegou e ele

vai lá para emergência, já se começa a ver o cumprimento dos protocolos e cumprimento dos requisitos em todos os aspectos. Então, atende também a percepção dele também e aí é muito bom, muito benéfico para o hospital ser o que ele é hoje. Ainda tá em processo de melhoria, tem muito ainda da pandemia que trouxe muito à tona muita coisa que a gente precisa melhorar, né? Foi um baque pra todo mundo na verdade. O Hospital, a gente sofreu muito exatamente por uma demanda inesperada e por ter que mudar tudo teve que mudar muita coisa, muito processo.

**Pesquisador - E na visão da acreditação, como ela impactou na melhoria na qualidade da prestação de serviços e das áreas de apoio?**

Entrevistada - A acreditação dar um apoio com relação à orientação de como a gente pode se moldar enquanto qualidade, por exemplo, se baseia muito no que ela pede quanto entrega final, por exemplo, no cuidado do paciente serve para estabelecer nosso planejamento estratégico, serve como apoio mas não é o que nos define, para isso, a gente casa um modelo de gestão, traz para o hospital muito dos requisitos para desenvolver o que a gente tem como metodologia. Entendeu? Então a gente consegue agir dentro das nossas metodologias, fortalecer que é de requisitos que eles solicitam. Então, a gente rever nosso planejamento estratégico, a gente rever o que que tem q aprimorar, o que vira instrumento de rotina e o que precisa ser feito que automaticamente vai impactar nos requisitos e a gente fica acompanhando o tempo todo. A gente cresceu muito neste formato de gestão, exatamente por conta do modelo de acreditação.

**Pesquisador - Essa adaptação da acreditação como foi desenvolvida nesta instituição?**

Entrevistada - Gradual, não foi fácil não e ainda não é, porque tem muita coisa que é considerada um nível já quase de perfeição sabe? É um processo de melhoria continua. Assim, a gente tem que rever realmente o que que tá sendo feito e o que não tá. E aí não é fácil também de você mudar e se adapta, mas todo mundo vai se adaptando e também há aqueles requisitos que já é de muito conhecimento pelo hospital no que é instituído enquanto metodologia dentro do nosso sistema de gestão.



**Pesquisador - Então, a acreditação, na questão de qualidade, está também diretamente relacionada a hospitalidade?**

Entrevistada - Totalmente, porque tem muito critério específico que é da hospitalidade, das duas creditações, eu acho que tem até mais na ONA, neste sentido, tem até mais na ONA do que Qmentum quando se fala que tem muito requisito... por exemplo, relacionado à gestão de vaga tem requisito relacionado ao atendimento operacional, ao paciente, sobre higiene e limpeza, rouparia. Então tudo isso é visto, tem um item específico, um capítulo específico, só sobre a hospitalidade especificamente com foco na higiene e limpeza porque tá muito relacionado ao indicador que a gente tem, o de taxa de infecção. Então, a gente acompanha relacionando ao protocolo de infecção. Então eu acho que o requisito específico da ONA que eu lembro é voltado mesmo para higiene/ limpeza e para rouparia.

**Pesquisador - A acreditação pode ser determinante para a competitividade na Instituição de Saúde, configurando-se como uma possível estratégia competitiva?**

Entrevistada - Pode e é muito bem usado, porque realmente a gente fica um pouco à frente mesmo de muitas instituições. Quando você fala que você tem uma certificação de qualidade que é uma coisa que assegura a qualidade, que assegura que aquele lugar presta realmente um serviço de qualidade com produtos de qualidade. Então, na visão do cliente atual é um diferencial enorme, ainda mais, você tendo duas certificações e uma delas sendo internacional, então isso conta muito né? Isso é um diferencial e a gente até faz uso disso para conseguir contratos, pois não é só o cliente que vai olhar isso, Isso a gente divulga para todo mundo até para o fornecedor, para o cliente interno que são os médicos, então ele vai querer ficar numa instituição acreditada, que isso vai alavancar a carreira dele, não é só o paciente que vai querer ir, então faz todo diferente dela no mercado. Todo diferencial tanto para o cliente paciente quanto para conseguir fornecedores e parcerias.

## **APÊNDICE D – Transcrição do Entrevistado B**

**Pesquisador - Você poderia fazer uma breve apresentação de seu cargo e sua formação e quais são as experiências que teve no cargo?**

Entrevistado - Eu sou supervisor de Hotelaria do Hospital, e hoje o setor está sem coordenação, mas somos divididos três supervisões e cada supervisão, cuida de determinadas áreas dentro da hotelaria que na verdade hoje ela é chamada hospitalidade no hospital, eu cuido das áreas de gerenciamento de leitos central de auxiliares transporte a central da hotelaria que recebe toda a informação de higiene e limpeza, solicitação de O. S e a rouparia. São setores que eu cuido. A gente tem as outras supervisões que cuidam da unidade assistencial, apenas essa unidade que é uma das maiores unidades do Hospital a gente tem mais de 270 leitos só uma unidade de internação, tá? Então ela cuida só dessa parte e a outra supervisão cuida da Higiene e Limpeza das áreas de centro cirúrgico, emergência, UTI, áreas externas e resíduos. Sou formado em engenharia de produção e tenho pós em Engenharia de qualidade e tô trabalhando aproximadamente aí uns dois anos e meio já no Hospital.

**Pesquisador - Em relação ao hospitalidade. Como você define o termo hospitalidade?**

Entrevistado - Então hospitalidade é nada mais nada menos, na nossa visão, o recebimento do cliente, do acolhimento do cliente - paciente, né? Então uma das formas que trabalha lá dentro do setor é o atendimento... A priori acima de todos os processos, a principal coisa que a gente tem que trabalhar dentro da hospitalidade é o atendimento ao paciente sempre visando que todo o processo ele vai levar o atendimento ao paciente seja de forma direta ou indiretamente.

**Pesquisador - E como você identifica as ações de hospitalidade na organização no dia a dia?**

Entrevistado - Então desde a chegada do paciente no hospital que começando pelo nosso setor primeiro contato deles são os auxiliares transporte então, só que faz a movimentação do paciente, desde a portaria até a emergência, exame de imagem até

as unidades de internação-emergência. Esse já é o primeiro contato no dia a dia da hospitalidade, né com um paciente, depois disso, a gente vem com gerenciamento de leitos que trata diretamente com a reserva das unidade de internação dos leitos de UTI para o paciente sempre mantendo contato com eles sobre a disponibilidade isso tudo armazena em sistemas mas a gente acaba tendo contato para subida do paciente nós temos equipes que fazem subida dos acompanhantes, um paciente que vai ter um procedimento cirúrgico ele vai pra unidade cirúrgica e o acompanhante ele vai para onde? Ele já tem leito disponível? Se ele já tiver a gente já tem uma equipe que redireciona esse paciente e esse acompanhante à acomodação, para que ele seja acomodado e fique de forma aguardando o seu ente querido, né que tá no procedimento ali de uma forma tranquila, mais confortável para que a experiência dele seja a melhor possível. E depois disso, é dentro dos setores que eu ainda cuido, eu posso puxar a rouparia como atendimento das solicitações dos pacientes. Não só solicitação mas as trocas diárias, uma solicitação de enxoval extra caso tenha acontecido alguma situação com paciente, a gente sabe que pacientes em hospitais, eles são alguns são bem demandantes, então caso tenha sujado a roupa de cama, uma toalha com as solicitações deles e tudo são direcionados via central de hospitalidade, né que a central de telefone que a gente tem que capta informações do paciente no setor da hospitalidade

### **Pesquisador - O feedback do cliente como é coletado?**

Entrevistado - Pronto, a gente tem o atendimento da equipe. Citar um exemplo na roupa de um paciente, ele solicita uma troca extra e a gente direciona a rouparia então colaborador da rouparia ele pega recebe a ordem de serviço, né? sobre a solicitação do paciente ele colhe o material de direção ao paciente entrega então registro do paciente ou do acompanhante tem um registro daquilo que foi solicitado foi entregue e muitas vezes para que a gente tem um reforço disso não só a assinatura desse paciente e do acompanhante a gente costuma pela central da hospitalidade retornar para o paciente para saber se a solicitação foi atendida ou não.

**Pesquisador - E como você avalia o serviço prestado pela instituição hospitalar?**

Entrevistado - Eu acho que hoje a gente tá no nível, principalmente nosso Nordeste bem superior a alguns hospitais. Comparando alguns dos hospitais da cidade de Recife e de Fortaleza. A gente vê uma diferença de organização bem grande, por exemplo e alguns outros hospitais, nós temos exemplos de troca de enxoval de pacientes são feita pela assistência, né? Só que acaba não sendo tão boa a forma de atendimento porque a assistência já tem um trabalho de cuidado do paciente e Geralmente quem troca, quem faz essas trocas são técnicos de enfermagem, então ele tem aplicação de medicamentos em pacientes que ele não consegue dar uma atenção tão rápido, feedback tão rápido e tão necessário para dizer aquele paciente precisa ele já tá lá sem querer, né? Ele tá com algum problema e que queria tá em casa, mas ele tem que tá lá tratando porque a vida dele é importante e eu acredito que o atendimento sendo de uma forma demorada como algumas outras instituições, isso gera um pouco de transtorno para ele, uma chateação e a organização que a gente tem há um setor específico que faz essas trocas, né? E direciona esse material quando é solicitado, eu acho que dá um retorno bem mais rápido e eficiente para o paciente.

**Pesquisador - Em relação acreditação? Quais são os impactos da acreditação na organização?**

Entrevistado - Acreditação busca muito a área assistencial, né? Mas as áreas de apoio, ela preza muito pela Higiene e Limpeza, principalmente das áreas ligadas diretamente ao cliente, áreas críticas e não críticas, como: centro cirúrgico como UTI eles prezam que esteja em perfeito estado e a gente tem rótulos de limpeza, de como é que deve ser feito, passo a passo, fluxos desenhados e como deve ser feito quando o paciente vai de alta em unidade de internação, aonde precisa ser feita uma limpeza terminal naquele local, para que possa receber outro paciente então tudo muito bem desenhado e acreditação trouxe isso, né? Trouxe essa organização de processos dentro da hotelaria para que a gente possa ter um norte mesmo realmente de como fazer cada processo caso tenha mudança de colaboradores de gestão, o outro que porventura possa entrar saiba como deve ser trabalhado dentro da instituição.

**Pesquisador - E quais são creditações que a organização possui?**

Entrevistado - Então, nós temos hoje... Somos Qmentum, né? Acreditação do Qmentum e a ONA fez a última creditação e nós somos de nível máximo de saúde.

**Pesquisador: Quais mudanças e identificar as principais melhorias de qualidade nos últimos anos?**

Entrevistado - Então, manda as principais melhorias que a gente teve foi justamente integração da central de qualidade, como é que era feito antigamente quando se existe uma alta geralmente assistência que sinalizava né? quando tinha alta que a gente tem hoje. A gente tem hoje um processo bem desenhado em conjunto com a qualidade que na hora que aquele paciente sai a gente tem uma equipe em cada unidade tendo a visão daquela alta do paciente que saiu daquela acomodação a partir do momento que o paciente sai de alta que finaliza com um processo dentro da hotelaria de central de transporte que são os auxiliares transporte pega paciente e vai levar ele de alta, ele sai da acomodação na hora que eles saírem sinaliza hotelaria já entra com higiene e limpeza ficou um processo bem fluxo bem desenhado, né com processo bem Redondo aonde após eles saírem e a gente depois entrar com a limpeza ele sinaliza a central de hospitalidade. A central de hospitalidade capta informação, faz o registro de assistente sinaliza as áreas que precisam entrar dentro daquela acomodação para deixar pronta para outro paciente com por exemplo uma manutenção daquela acomodação, a manutenção predial, uma manutenção de aparelhos clínicos que porventura são testados pela equipe da higiene ou então Justamente a própria rouparia acionada né nas altas para troca para utilizar enxoval novo tanto para o paciente quanto para o acompanhante. Então é isso é uma das melhorias que teve lá e por conta disso temos até tempo de atendimento também os indicadores a gente trabalha no hospital né na participação dos resultados dos indicadores é isso a gente pede e a qualidade da limpeza e o tempo de atendimento para essas empresas para que a gente possa atender o paciente que tá guardando aquele leito para mim tá precisando tá na emergência, necessita de um leito e ele tá aguardando e o outro paciente agitado tá saindo de alta, quanto tempo a gente demora para fazer uma entrega de leito de forma correta. Temos também listas é tipo Check-list para equipe

da higiene e limpeza, onde ele lista todos os itens extremamente listados extremamente importante da acomodação para que a gente possa entregar o apartamento de forma conforme né, sabendo que porventura Em alguns momentos existem algumas não conformidades, mas a gente avalia o nível de criticidade da conformidade. É muito crítico vai interferir na saúde do paciente na experiência dele? Se não interferir a gente consegue liberar para disponibilizar para outro paciente e assim que que o a ficar livre a gente trabalha dentro daquela não-conformidade, mas se for algo que é muito crítico, a gente não consegue fazer a entrega, a gente direciona ao plano de manutenção predial.

**Pesquisador - E você acredita que a acreditação torna a organização mais competitiva e como?**

Entrevistado - Com toda certeza com toda certeza justamente conseguir padrões é quando a gente fica muito e Pequenas Empresas e eu tive algumas experiências em outras empresas, quando as coisas começam a se tem um processo, né? Você sabe qual é o processo macro, mas não se sabe detalhadamente que passo a passo deve fazer de que forma você deve se nós tirar de que forma você deve trabalhar isso querendo ou não atrapalha no teu desempenho, né? Quando você ver o fluxo bem desenhado com você, tem tarefas bem desenhados quando você tem tudo bem desenhado e cada passo a passo ele é seguido de forma correta e você consegue fazer uma entrega melhor para o paciente consegue ter uma referência melhor de como Hospital, né? Como atendimento então isso gera interesse de outras pessoas quererem ser atendido naquele hospital porque há divulgação dos pacientes e acompanhantes que passaram por ali.

**Pesquisador - E hoje como é que você vê o hospital sendo acreditado, a questão de atendimento? Como é que você vê esse sistema todo?**

Entrevistado - Então em dois anos e meio três anos de Hospital é muito evolução do atendimento, né? E se a gente pegar um pouquinho atrás pelo 5 a 7 atrás Mesmo não tendo contato com ninguém da instituição. A gente tinha uma referência do Hospital ele tava iniciando tava galgando né? Vãos maiores então hoje o Hospital, ele tem um bom atendimento. Um bom atendimento Clínico tem um bom atendimento de apoio e

as áreas, elas tentam máximo trabalhar entre si, né? Porque a hospitalidade até hoje nada mais nada menos que é uma área de apoio assistência dentro do hospital, né? Então essa hora de apoio ela precisa trabalhar em sincronia especial para que a gente possa fazer uma boa entregue e tem um bom desenvolvimento de relacionamento cliente.

## APÊNDICE E - Documento de Autorização da Entrevista

### AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Prezado (a) Sr. (a) Agnes Luiza Silva Souza, agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

O objetivo do estudo da presente pesquisa é analisar de que forma as Acreditações Hospitalar pode influenciar na qualidade da prestação de serviços oferecidos pelo setor de hotelaria hospitalar.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes as Acreditações Hospitalar, hospitalidade, hotelaria hospitalar, serviços, qualidade e competitividade. Diante disso, Solicita-se a autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento de acordo coma sua determinação.

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

autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de áudio e imagens da entrevista neste trabalho em apresentações, em eventos e outras publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja mencionado no trabalho.

autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de áudio e imagens da entrevista neste trabalho em apresentações, em eventos e outras publicações científicas, porém solicito que meu nome e o da instituição não sejam mencionados no trabalho.

Agnes Luiza Silva Souza  
Assinatura

03 / 09 / 2021  
Data da Entrevista

Comprometo-me finalmente a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados e o número de telefone do pesquisador), para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me, atenciosamente.

\_\_\_\_\_  
Alexandre Fonseca Costa

Acadêmico do curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão  
Matricula: 2015053640



## APÊNDICE F - Documento de Autorização da Entrevista

### AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

Prezado (a) Sr. (a) Adelino Guilherme Abelli Leindor,  
 agradeço a atenção e a contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa científica, orientada pelo Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro, para obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

O objetivo do estudo da presente pesquisa é analisar de que forma as Acreditações Hospitalar pode influenciar na qualidade da prestação de serviços oferecidos pelo setor de hotelaria hospitalar.

A entrevista, em média, terá duração de 40 minutos, pautada por assuntos referentes as Acreditações Hospitalar, hospitalidade, hotelaria hospitalar, serviços, qualidade e competitividade. Diante disso, Solicita-se a autorização para gravar o conteúdo da entrevista, na certeza de que a gravação poderá ser interrompida a qualquer momento de acordo coma sua determinação.

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

autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de áudio e imagens da entrevista neste trabalho em apresentações, em eventos e outras publicações científicas, porém solicito que meu nome não seja mencionado no trabalho.

autorizo a gravação da entrevista relacionada acima, assim como a utilização de áudio e imagens da entrevista neste trabalho em apresentações, em eventos e outras publicações científicas, porém solicito que meu nome e o da instituição não sejam mencionados no trabalho.

apenas autoriza o mesmo para transcrever sem uso de áudio e imagem em apresentação

Adelino F. F. Leindor  
Assinatura

18/09/2021  
Data da Entrevista

Comprometo-me finalmente a disponibilizar uma cópia deste termo (com assinatura, os dados e o número de telefone do pesquisador), para seu controle e a fim de que eventuais dúvidas sejam sanadas a qualquer momento.

Agradeço e subscrevo-me, atenciosamente.

Alexandre Fonseca Costa

Acadêmico do curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão  
 Matrícula: 2015053640

Ativar o Win  
 Acesse Configura