

## **Hotelaria Hospitalar no Brasil: Perspectivas e Tendências**

**Marcelo Boeger \***

### Definição e aplicações do conceito

As áreas de apoio dos hospitais, por muito tempo, estiveram estagnadas e o cuidado com o cliente era uma preocupação focada apenas na assistência direta ao paciente. Esta estagnação também se estendia aos aspectos físicos e arquitetônicos. A infraestrutura que deveria permitir maior eficiência nos serviços estava refém de um modelo de hospital, no Brasil, planejado e desenvolvido na metade do século XX, para a lógica de serviços e segurança do paciente oferecido na época.

Atualmente, percebe-se tanto no Brasil, como também nas principais capitais da América Latina, diversos hospitais na busca de incluir um modelo de gestão que combine com toda sua tecnologia e medicina de ponta, fugindo daquele modelo estagnado, com prédios deteriorados e serviços ineficientes.

A mudança não implica somente em investimentos financeiros, mas também numa mudança de mentalidade da parte de seus gestores.

Cada vez mais percebemos o interesse das Instituições de Saúde na busca de um modelo de gestão que contemple melhoria de serviços e muitos vislumbram na gestão da hotelaria hospitalar, uma possibilidade real de mudanças. No Brasil, dos aproximados 7.500 hospitais no país, encontramos mais intensamente os serviços de hotelaria nos hospitais que já tenham programas de qualidade bem definidos aliado a algum sistema de Acreditação oficial.

A hotelaria em Instituições de Saúde, reúne os serviços de apoio permitindo uma alta performance no atendimento ao cliente instrumentalizado por meio de uma gerência de hotelaria que discuta a gestão da hotelaria a nível tático e estratégico (seu posicionamento no mercado de saúde, seus custos na cadeia de valor, estabelecimento do nível de serviços, influência no plano diretor de obras entre outros).

A hotelaria dos hospitais vem se desenvolvendo a medida que o próprio cliente de saúde passa a exigir uma maior qualidade de atendimento nos serviços prestados.

Como definição, temos que “A hotelaria hospitalar é a reunião de todos os serviços de apoio, que, associados aos serviços específicos, oferecem aos clientes internos e externos conforto, segurança e bem-estar durante seu período de internação ou por meio de sua experiência não assistencial em serviços médico hospitalares”.

“Manual de Especialização em Hotelaria Hospitalar - Einstein” (Editora **Manole**, 2011).

### Processos de Hotelaria Hospitalar

É muito comum a hotelaria ser julgada em hospitais por componentes subjetivos. A avaliação da higiene é feita de forma subjetiva, a avaliação da segurança patrimonial também e não é diferente com a alimentação, enxoval e atendimento em balcão de recepção. Estes itens passam obrigatoriamente por percepções pontuais e subjetivas do cliente, mas não por isso devem ser julgadas pelos gestores do hospital com o mesmo empirismo.

Ao abordarmos a excelência na prestação de serviços é necessário um entendimento sistêmico de todos os fatores envolvidos decorrentes dos processos que envolvam o atendimento ao cliente. Deve-se levar em conta e considerar seus componentes como formato, tempo de execução e os responsáveis pelas etapas. Também é necessário conhecer seus objetivos, seus custos e impreterivelmente questionar seu propósito (o quanto agrega, de fato, valor ao cliente ou a organização) e interpretar de quais maneiras afeta a percepção do cliente. De outra forma, a qualidade que o cliente perceberá dos serviços prestados estará baseado em subjetivismos.

Cabe ao líder de cada serviço e ao gestor de hotelaria atualizar os processos conforme alterações tecnológicas, de complexidade assistencial (Fugulin, 2002) e combater vícios e velhos hábitos que não correspondem a um hospital resolutivo.

Alguns processos estão tão enraizados que poucos líderes têm a coragem de desafiá-los – já fazem parte da cultura organizacional e por este motivo não conseguem ser adaptados e atualizados facilmente – estão devidamente institucionalizados pelo departamento ou mesmo por toda a empresa.

Estes processos necessitam estar mapeados, pois mesmo sendo alguns processos invisíveis ao cliente, sua boa condução o afeta diretamente. E será justamente sua condução que, pela falta de processos, muitas vezes depende unicamente de pessoas – sem qualquer tipo de controle pela organização.

Quando não há um mapeamento e um estudo dos processos que compõe cada área, a Instituição de Saúde acaba por contar com processos fragmentados e reativos, que no melhor dos casos, podem servir para atingimento de metas departamentais e raramente contemplam todo o macro processo que o cliente de saúde experiencia quando é atendido.

Tudo isso nos faz refletir uma questão fundamental para as lideranças na área da saúde: “**Os organogramas são verticais, mas os processos a que os clientes são submetidos são horizontais**”, ou seja, o cliente é submetido a processos lineares, a todo o momento em que vive a experiência de serviços dentro do hospital.

Tendo a hotelaria uma amálgama de diversos serviços, uma das grandes vantagens de reunir todos estes serviços em um mesmo departamento acaba por conferir a esta gerencia um status político para alinhar seus processos com outras áreas interagentes como enfermagem, manutenção e áreas de apoio administrativo.

A vantagem do entendimento da Hotelaria Hospitalar como um departamento é permitir um processo contínuo e formal de gerenciamento do fluxo de informações necessárias à gestão das diferentes áreas de apoio da Instituição, com vantagens importantes, na qual vale ressaltar quatro exemplos:

- Eliminar ou minimizar a redundância de atividades e controles dos dados e informações;

- Estabelecer áreas responsáveis pelas informações (gerar, acessar, controlar, armazenar).
- Transformar informações departamentais em informações de uso corporativo;
- Garantir a segurança e consistência dos dados e das informações para correta tomada de decisões.

A Hotelaria Hospitalar pode, portanto contribuir para a qualidade e a continuidade da assistência por quatro principais eixos das quais derivam inúmeros processos e protocolos:

- Acolher: Propiciar aos clientes e acompanhantes a percepção da eficiência no atendimento em um ambiente acolhedor, confortável e seguro.

- Hospedar: Oferecer instalações adequadas e seguras, assegurando a continuidade do serviço da assistência em seus diversos processos de abastecimento (roupa hospitalar, alimentação, higiene) e desabastecimento de resíduos e enxoval sujo.

- Entreter: O entretenimento deve ser considerado, igualmente para todas as faixas etárias, sendo um dos elementos fundamentais para a melhoria da qualidade de vida durante a experiência hospitalar, tanto em salas de espera como durante sua internação.

- Alimentar: É a arte de integrar a patologia do paciente com uma dieta individualizada junto a técnicas gastronômicas, de uma forma interativa com o processo de escolha, considerando aversões e preferências.

### Distribuição de funções

A hotelaria agrega valor, por meio de profissionalização dos processos de trabalho, de uma nova metodologia de mensuração das atividades e das melhores práticas na prestação de serviços das áreas de apoio. A equipe operacional da hotelaria é composta, por exemplo, de funções básicas, mas com contato direto com o cliente e responsável pelo bem estar e conforto do cliente de saúde.

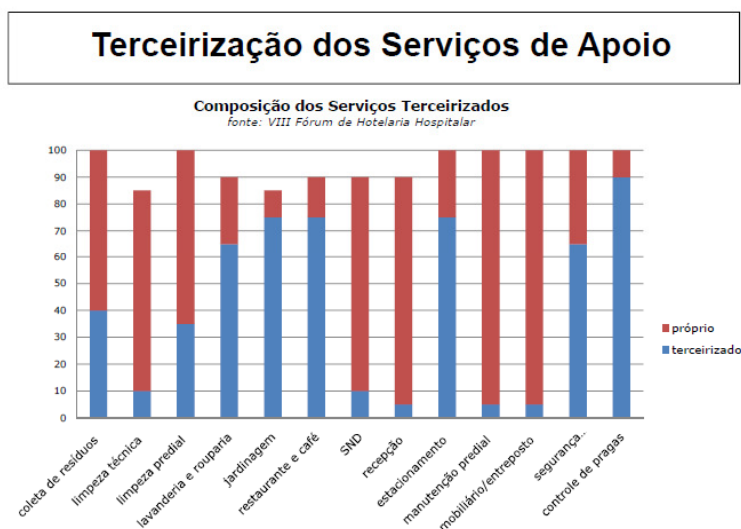
As Instituições de Saúde necessitam de profissionais mais bem preparados, seja o modelo próprio ou terceirizado nestas funções, para conseguirem racionalizar atividades, evitar retrabalho, eliminar desperdícios e ganhar eficiência. Estes fatores amortizam qualquer investimento em capacitação e desenvolvimento dos funcionários da base, muitas vezes esquecidos pelos programas de desenvolvimento das Instituições de Saúde.

O departamento de hotelaria representa nos hospitais brasileiros, a segunda maior Folha de Pagamento do hospital (depois da enfermagem) e em seu modelo clássico reúnem os serviços não assistenciais: Internação, Recepção, Telefonia, Ascensorista, Segurança Patrimonial, Copeiras, Cozinheiros, Auxiliares de Higiene, Camareiras, Manobristas, Agentes de Rouparia ou Lavanderia entre outros.

Percebe-se uma busca maior nos últimos anos por profissionalizar seus gestores e toda a equipe técnica. A má formação dos profissionais e a consequente escassez de mão de obra qualificada sempre foi uma crítica recorrente do mercado nesta área.

Muitos destes serviços podem ser terceirizados e mesmo assim, sua formatação e aplicação devem ser gerenciadas pelo gestor de hotelaria do hospital.

### Gráfico: Serviços Terceirizados X Próprios



“Manual de Especialização em Hotelaria Hospitalar - Einstein” (Editora **Manole**, 2011).

No gráfico acima podemos ver a distribuição entre serviços próprios e terceirizados por área medidos em hospitais privados no Brasil.

Em modelos que pretendem buscar maiores margens de contribuição por meio de clientes de maior poder aquisitivo, outras funções clássicas da hotelaria convencional podem ser implementadas neste modelo, como o serviço de camareiras, chefes de cozinha, concierge, mensageiros, garçons entre outros.

Seja qual for o poder aquisitivo de seus clientes e o nível de seus serviços, a gestão hoteleira deve respeitar as regras e funções hospitalares, adaptando-se a elas, e deve obrigatoriamente respeitar o ambiente de saúde, considerando as limitações e abrangências do prédio, o controle de infecção hospitalar e a frágil situação emocional que o cliente se encontra.

O atendimento ao cliente em todo o hospital deve ter como base, princípios operacionais e de gestão que devem ser aceitos, entendidos, absorvidos e efetivamente exercidos por todo o corpo hospitalar.

Nos últimos anos, percebemos que o impacto da tecnologia nos hospitais vem sendo finalmente apropriados também pela área de hotelaria em alguns modelos. As realizações de diversas atividades se transformaram dada as suas alterações na forma de realização do trabalho com uso de tecnologia. O emprego de sistemas integrados a diversos setores, por exemplo, exige que as pessoas passem a executar suas tarefas de acordo com novas rotinas e os procedimentos determinados graças ao avanço tecnológico, mostrando maior eficiência em relação aos padrões anteriores.

Já começamos a visualizar a gestão de lavanderias hospitalares no Brasil em que toda a roupa locada é rastreada por RFID (modelo já existente em lavanderias no Paraná, Santa Catarina e Ceará), cuja apropriação de custos por unidade geradora, rastreabilidade torna a operação mais precisa e adequada. Na higiene hospitalar, começamos e experimentar em alguns hospitais, o modelo com um gerenciamento de leitos integrado (Rio de Janeiro e São Paulo) e até tablets inseridos em carros funcionais (Rio Grande do Sul) agilizando processos, determinando os horários de

início e término da limpeza de cada leito, apoiando na definição de qual leito deve ser priorizado, propiciando maior velocidade no intervalo de substituição entre a alta de um paciente e a entrada de um novo. Na área de SND, uma enorme evolução graças a técnicas de cocção em equipamentos mais modernos, propiciando maior velocidade, cozinhas racionais, padronização segurança e qualidade.

O uso de cook chill para preparações tem sido visto como uma opção e diminuído o tamanho de equipes e de área de produção.

Podemos desta forma, ter uma melhor relação de custo benefício e oferecer um atendimento de melhor qualidade.

Ainda estamos no início de um novo século e possivelmente a tecnologia estará afetando positivamente a prática dos serviços de apoio. Como contraste, ainda temos modelos de hospitais em que o investimento na hotelaria é meramente e exclusivamente estético e sem consistência, cuja função da gerência da área, quando esta posição existe no organograma e no orçamento, é meramente operacional não conseguindo direcionar esforços para uma gestão racional, moderna, estratégica e resolutive.

\* Marcelo Boeger

*•Presidente da Sociedade Latino-Americana de Hotelaria Hospitalar (Lima, Perú)*

*•Mestre em Planejamento em Gestão Ambiental pela UNIBERO (São Paulo, Brasil)*

*•Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi (São Paulo, Brasil)*

*•Coordenador do Curso de Especialização em Hotelaria Hospitalar do*

*Hospital Albert Einstein (São Paulo, Brasil).*

*Professor de MBA em Gestão Hospitalar em Angola pela Pracxis (Luanda, Angola)*

*Sócio e Consultor da Empresa Hospitalidade Consultoria.*

*Autor e co-autor de diversos livros:*

*• Liderança em 5 Atos, Editora Yendis, 2014 – 2ª. edição.*

- *Manual de Especialização em Hotelaria Hospitalar do Hospital Albert Einstein, Ed. Manole, 2011 (organizador)*
- *Hotelaria Hospitalar, Gestão em Hospitalidade e Humanização- ed. Senac, 2011 (autor, 2ª edição).*