

## Práticas de inovação em hotelaria hospitalar: um estudo de caso em hospital do sistema Unimed

*Innovation practices in hospital hospitality: a case study in a hospital of the Unimed system*

*Prácticas de Innovación en hotelería hospitalaria: un estudio de caso en un hospital del sistema Unimed*

Verônica Paz de Oliveira<sup>1</sup>  
Jorge Oneide Sausen<sup>2</sup>  
Gloria Charão Ferreira<sup>3</sup>

---

Artigo selecionado – Edição especial Turismo e Saúde

---

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo identificar e classificar as práticas de inovações desenvolvidas na área de hotelaria hospitalar em um hospital do sistema Unimed, a partir das tipologias do Manual de Oslo. Trata-se de estudo de caso único, de natureza exploratória e de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através da realização de entrevistas com os líderes do hospital, com a observação *in loco* e análise de documentos. A coleta de dados ocorreu durante o segundo semestre de 2021 e primeiro de 2022. Os dados foram analisados através da técnica análise de conteúdo. Os resultados apontam que o hospital implantou 17 das 26 práticas de hotelaria hospitalar analisadas, resultando em 20 inovações nas três tipologias: produto, processo e organizacional, mas, no entanto, a inovação de marketing não foi evidenciada. As inovações de produtos e processos estão relacionadas a novas tecnologias, proporcionando um aumento na produtividade, velocidade e segurança na prestação do serviço. Já em relação as inovações organizacionais, foi possível identificar mudanças nas práticas de negócios da organização hospitalar e inovações pertinentes relacionadas a qualidade, o que resultou na Acreditação pela ONA. Esse resultado demonstra que o hospital busca de forma contínua inovar em seus serviços de apoio para prestar um atendimento de excelência. No que tange as limitações do estudo, destaca-se o fato de ser um estudo de caso único, apenas um hospital, portanto, sugere-se novos estudos na perspectiva de uma análise multicaso.

**Palavras-chave:** Práticas de Inovação. Hotelaria hospitalar. Hospital.

**Abstract:** This study aimed to identify and classify the innovation practices developed in hospitality in a hospital of the Unimed system, based on the Oslo Manual typologies. This was a case study, exploratory, with a qualitative approach. The data were collected through interviews with hospital leaders, on-site observation, and document analysis. The data were analyzed using the content analysis technique. The results indicate that the hospital implemented 17 of the 26 hospital hospitality practices analyzed, resulting in 20 innovations in the three typologies: product, process, and organizational. However, the marketing innovation is not evidenced. The product and process innovations are related to new technologies, providing an increase in productivity, speed, and safety in service delivery. Regarding organizational innovations, it was possible to identify changes in the hospital organization's business practices and relevant innovations related to quality, which resulted in the ONA Accreditation. This result demonstrates that the hospital continually seeks to innovate in its support services to provide excellent care. As far as the limitations of the study are concerned, the fact that it is a single case study, only one hospital, stands out.

**Keywords:** Innovation practices. Hospitality hospital. Hospital

**Resumen:** Este estudio tiene como objetivo identificar y clasificar las prácticas de innovaciones desarrolladas en el área de hotelería hospitalaria en un hospital del sistema Unimed, desde las tipologías del Manual de Oslo. Se trata de estudio de caso único, de carácter exploratorio y de enfoque cualitativo. La recogida de datos tuvo lugar durante el segundo semestre de 2021 y el primer semestre de 2022. Los datos fueron recolectados por medio de entrevistas con los líderes del hospital, con observación *in loco* y análisis de documentos. Los datos fueron analizados por medio de la técnica análisis del contenido. Los resultados indican que el hospital implementó 17 de las 26 prácticas de hotelería hospitalaria analizadas, lo que ha resultado en 20 innovaciones en las tres tipologías:

---

<sup>1</sup>**Formação/curso:** Doutoranda em Desenvolvimento Regional. **Instituição:** Universidade da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Rio Grande do Sul, (Brasil). **E-mail:** vero.turismologa@hotmail.com

<sup>2</sup>**Formação/curso:** Doutor em Engenharia de Produção e Pós Doc. em Administração. **Instituição:** Universidade da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Rio Grande do Sul, (Brasil). **E-mail:** josausen@unijui.edu.br

<sup>3</sup>**Formação/curso:** Doutora em Administração. **Instituição:** Universidade Beira Interior – UBÍ, Covilhã, (Portugal). **E-mail:** gcfconsultoria@gmail.com

## PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED

producto, proceso y organizacional, sin embargo, no se ha evidenciado innovación de marketing. Las innovaciones de producto y de proceso están relacionadas con las nuevas tecnologías, proporcionando un aumento de la productividad, la rapidez y la seguridad en la prestación de servicios. En cuanto a las innovaciones organizativas, fue posible identificar cambios en las prácticas empresariales de la organización hospitalaria e innovaciones relevantes relacionadas con la calidad, que dieron lugar a la acreditación por parte de la ONA. Ese resultado demuestra que el hospital busca continuamente innovar en sus servicios de apoyo para brindar una atención de excelencia. En cuanto a las limitaciones del estudio, destaca el hecho de que se trata de un estudio de caso único, de un solo hospital.

**Palabras Clave:** Prácticas de Innovación. Hotelería de hospitales. Hospital.

### 1 Introdução

A inovação é uma exigência latente para a sobrevivência da maioria das empresas, bem como para a obtenção de vantagem competitiva e ampliação de sua participação de mercado (HARTONO, 2015; HU *et al.*, 2021). Inovar é a principal opção estratégica para alavancar a competitividade das empresas e, por meio dessa, promover o desenvolvimento econômico (TIGRE, 2019; LARREA *et al.* 2021).

A inovação é um fator importante para o crescimento e sustentação do lucro das empresas (HARTONO, 2015) dessa forma, “toda inovação implementada, ou seja, um produto novo ou melhorado, somente será caracterizado como inovação quando for introduzido no mercado, apresentando resultados econômicos para a empresa” (PELLEGRIN; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p.39).

E essa realidade não é diferente para o setor de serviços, pois esse setor tem “assumido importância crescente na economia dos países em geral” (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES, 2012, p.293). Em uma pesquisa realizada pelo IBGE (2022) descreve que o setor de serviços no Brasil obteve um crescimento de 0,9% em maio de 2022, registrando o terceiro resultado positivo nos últimos quatro meses. Resultados como esse demonstram que estudar a inovação no setor de serviços se tornou significativo e uma questão de grande relevância (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; OCDE, 2005).

Corroborando com os autores, verifica-se a importância de analisar a inovação em serviços, compreendendo as práticas implementadas em um ambiente complexo como o hospitalar. “Os hospitais devem desenvolver a qualidade de seus serviços baseando-se na administração de suas atividades com estratégias adequadas e capazes de assegurar uma vantagem competitiva [...]” (LUONGO, 2011, p.24), bem como a busca pela oportunidade de ingresso em novos mercados (OCDE, 2005). Portanto, buscando alternativas possíveis para enfrentar os desafios de um mercado cada dia mais competitivo, os hospitais implantam as práticas da hotelaria no ambiente hospitalar.

As práticas de hotelaria hospitalar utilizam os serviços da hotelaria clássica com o objetivo de amenizar a dor e o sofrimento dos clientes de saúde que na maioria das vezes estão fragilizados, temerosos e psicologicamente abalados durante a sua permanência no hospital. A hotelaria hospitalar

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

surge como uma alternativa viável para proporcionar ao paciente, além do tratamento de saúde adequado, um atendimento humanizado e acolhedor e um ambiente hospitalar agradável e confortável (BOEGER, 2008; TARABOULSI, 2009; BOEGER, 2011; SALU, 2013; BOEGER, 2017).

Para obter um ambiente agradável e confortável, os hospitais estão implantando elementos da hospitalidade como forma de enfrentar a concorrência, e um desses elementos é o design (WU; ROBSON; HOLLIS, 2013). O design, a estrutura física, as instalações e até mesmo o projeto arquitetônico influenciam o comportamento do consumidor, que observa o ambiente físico do hospital no momento de decidir pela compra. Portanto, além do atendimento médico especializado e tecnologia de ponta, os clientes de saúde se sentem satisfeitos e seguros quando encontram ambientes hospitalares acolhedores (WU; ROBSON; HOLLIS, 2013).

Essa mudança no perfil dos consumidores refletiu na área hospitalar que passou a desenvolver projetos inspirados em hotéis, estimulados pela satisfação do cliente de saúde. Reformas em infraestrutura com o objetivo de melhorar o ambiente físico, por exemplo, são fatores importantes no processo da cura (WU; ROBSON; HOLLIS, 2013).

Desta forma, fica evidente que hotelaria hospitalar surge como uma alternativa para atender as demandas não assistenciais dos clientes de saúde mais exigentes. As práticas de hotelaria foram inseridas em muitos hospitais como um serviço de apoio que coordena os setores de higiene e limpeza, gerenciamento de resíduos sólidos, lavanderia, rouparia, serviço de nutrição e dietética (SND), recepção, internação, segurança patrimonial, entre outros (BOEGER, 2017).

Por muito tempo, os serviços de apoio ficaram a cargo da equipe de enfermagem, que além de prestar assistência ao paciente, tinha como responsabilidade coordenar as reformas da estrutura física e de mobiliário, a limpeza dos setores e os cuidados com o enxoval. Mesmo fazendo o possível para atender as expectativas dos pacientes, a equipe de enfermagem “não conseguia priorizar as outras demandas não assistenciais, também importantes para a geração de bem-estar e qualidade no atendimento” (BOEGER, 2017, p.26).

Os hospitais que implantaram as práticas de hotelaria obtiveram vantagens significativas, como a melhoria do atendimento assistencial, pois a inserção dessas práticas desafogou a demanda de serviços não assistenciais até então realizada pela equipe de enfermagem. Com foco somente na assistência, ocorreu a redução da incidência de queda do paciente, a redução de até 20% de úlcera de pressão e a diminuição de problemas relacionados à medicação. Esses são os resultados obtidos quando a enfermagem não precisou atender as solicitações dos clientes de saúde relacionados ao funcionamento do hospital, serviços de manutenção, solicitação de enxoval e alimentação para acompanhante (BOEGER, 2011).

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

Os reflexos dessas mudanças são apresentados também nos estudos de Wu, Robson e Hollis (2013), em que quartos privativos e com instalações no estilo de hotel auxiliaram a redução das taxas de erro médico, o estresse e a depressão do paciente, resultando na diminuição no tempo de permanência do paciente no hospital.

Nessa perspectiva, é possível verificar a relevância das práticas de hotelaria em organizações hospitalares e alguns resultados obtidos, pois a busca por inovações em um ambiente hospitalar está relacionada em atender o cliente de saúde com a melhor qualidade possível e com menor custo. Diante do exposto, o estudo propõe-se a identificar e classificar as práticas de inovações desenvolvidas na área de hotelaria hospitalar em um hospital do sistema Unimed, a partir das tipologias do Manual de Oslo (OCDE, 2005).

O artigo está organizado em cinco seções, iniciando pela introdução. Em seguida apresenta-se a definição de inovação no setor de serviços, as práticas de hotelaria hospitalar, a metodologia com as estratégias de investigação e, por fim, a análise, discussão dos resultados e as considerações finais.

## **2 Inovação no setor de serviços**

Quando se analisa a inovação, em muitas situações surgem questionamentos sobre se algo realmente é inovador. Com o intuito de avaliar essa questão, existem na literatura várias definições e diferentes tipos ou dimensões de inovação. Schumpeter (1997), na década de 1930, definiu os seguintes tipos de inovação: a introdução de um novo produto ou uma alteração de um produto existente; a inovação de processo novo para uma indústria; a abertura de um novo mercado; desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas e outros insumos e a criação de novas estruturas de mercado em uma indústria (OCDE, 2005; WANG; AHMED, 2004; HARTONO, 2015).

Wang e Ahmed (2004) apresentam cinco áreas principais que determinam a capacidade de inovação global da organização. Elas são inovação de produto ou serviço, inovação de processos, inovação de mercado, inovação comportamental e capacidade de inovação estratégica. Já o Manual de Oslo (2005) classifica a tipologia de inovação em produto, processo, marketing e organizacional.

A inovação de produto é a introdução de uma novidade (bem ou serviço) no mercado em tempo hábil. Isto distingue a inovação de produtos de outros fatores inovadores (WANG; AHMED, 2004). “Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OCDE, 2005, p.57).

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

Na inovação de mercado as empresas adotam ações para entrar e explorar o mercado-alvo. Para algumas empresas, isso significa que elas podem identificar um novo nicho de mercado para inserir o produto existente (WANG; AHMED, 2004).

Com relação à inovação de processo Wang e Ahmed (2004) afirmam que essa tipologia está relacionada à inserção de novos métodos de produção, de gestão e de novas tecnologias. Para o Manual de Oslo (OCDE, 2005) a inovação de processos é a implementação de um método de produção ou distribuição que seja novo ou significativamente melhorado.

A inovação comportamental pode estar presente em diferentes níveis: indivíduos, equipes e gestão (WANG; AHMED, 2004). A inovação estratégica ocorre quando uma empresa identifica lacunas no posicionamento da indústria (MARKIDES, 1997; WANG; AHMED, 2004). Para Markides (1977) as lacunas são: novos segmentos de clientes emergentes que os concorrentes negligenciam e novas formas de produzir, entregar ou distribuir produtos ou serviços.

A inovação organizacional “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 2005, p.61).

O Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.57) conceitua as inovações de marketing como a “implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”.

A partir da apresentação das tipologias de inovações, é pertinente analisar como ocorre a inovação em serviços. Nesse contexto, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) criou algumas diretrizes para distinguir o que é uma inovação de produto e processo em serviços, sendo elas: (i) quando a inovação está relacionada com novas características ou substancialmente melhoradas dos serviços, caracteriza-se como inovação de produto; (ii) quando abrange “métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho do serviço novos ou substancialmente melhorados, então é uma inovação de processo” (OCDE, 2005, p.64). Além disso, “se a inovação envolve melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho, ela é uma inovação tanto de produto como de processo” (OCDE, 2005, p.64).

Outra característica relevante é a diversidade de serviços intangíveis, que não podem ser negociados separadamente de sua produção, não podem ser armazenados e estocados, devem ser oferecidos diretamente aos usuários e sua contribuição no crescimento econômico é crescentemente reconhecida (OCDE, 2005; TIGRE, 2019).

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

A inovação em serviços de saúde é distinta das inovações em medicamentos e equipamentos hospitalares, pois esse tipo de inovação desenvolve P&D e utiliza patentes. As inovações em serviços são menos formais e estão sujeitas à aquisição de equipamentos, do conhecimento tácito e do aprendizado contínuo (TIGRE, 2019).

Tigre (2019) esclarece que pesquisas desenvolvidas na área de saúde surgiram a partir dos conceitos de Rogers e Shoemaker (1971), que entendem a inovação como uma ideia ou uma prática compreendida como novo. Desta forma, as características das inovações em serviços de saúde estão de acordo com a teoria por não relacionar exclusivamente as inovações com o uso da tecnologia, mas ao fato de que a inovação pode surgir a partir de mudanças organizacionais. Alguns exemplos de práticas de inovação sem o uso da tecnologia ocorrem quando as instituições de saúde aplicam novos processos, procedimentos e modelos organizacionais, bem como a contratação de consultoria, serviços especializados, participação em congressos, feiras e desenvolvimento de treinamentos (TIGRE, 2019).

Outro fator relevante, é o conhecimento tácito adquirido pelos profissionais de saúde ao longo dos anos. Esse conhecimento é importante no desenvolvimento de inovações em um ambiente hospitalar. Quando o hospital decide implantar um novo serviço ou processo, o engajamento e a motivação das equipes envolvidas são considerados importantes aliados. Analisar os benefícios para o cliente de saúde, avaliar aspectos éticos, legais, regras dos planos de saúde e do SUS, são aspectos que precisam ser analisados com a difusão de inovações (TIGRE, 2019).

Estudos desenvolvidos sobre inovação em serviços nas organizações hospitalares analisaram como ocorrem as práticas de inovação. O estudo de Weiland (2009) identificou as inovações ocorridas em seis dos sete hospitais integrantes o Sistema de Saúde de Caxias do Sul no Rio Grande do Sul. A autora aplicou o modelo do Manual de Oslo (OCDE, 2005) para identificar os tipos de inovações. Os resultados encontrados nos hospitais pesquisados foram: inovações de produtos, inovações de processo, inovações de marketing e inovações organizacional.

Takahashi *et al.* (2012) analisaram o entendimento da inovação no contexto hospitalar por meio da identificação de inovações realizadas em um hospital universitário. Os resultados alcançados demonstram que das 10 inovações existentes no hospital, sete foram inovações em serviço.

A pesquisa desenvolvida por Pinto, Nossa e Teixeira (2015) apresenta resultados relevantes para compreender como as empresas do setor hospitalar apresentam efeitos característicos de ações inovadoras seguindo as definições apresentadas no Manual de Oslo (OCDE, 2005). Os autores buscaram identificar se o perfil inovador das organizações hospitalares pesquisadas tem influência no aumento do faturamento das organizações. Nesse sentido, os resultados apontam que mais de 60% das organizações

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

possuem perfil inovador e que o faturamento sofre influência em relação aos efeitos característicos de ações inovadoras.

Os estudos apresentados evidenciam as inovações em serviços que foram implementadas por organizações hospitalares, as quais estão de acordo com as tipologias apresentadas pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005). Nesse contexto, é pertinente descrever a hotelaria hospitalar para identificar e classificar as práticas de inovações desenvolvidas na área de hotelaria hospitalar em um hospital.

Ao longo dos séculos os hospitais evoluíram com a implantação de corpo clínico, serviços especializados e a oferta de medicamentos. Mas ainda era caracterizada como um ambiente frio, iluminação branca e com cheiro de éter (CARDOSO *et al.*, 2020). Para mudar essa realidade, alguns hospitais preocupados com o estado físico do cliente de saúde estão realizando ações que alteram a imagem clássica de hospital (TARABOULSI, 2009). Um exemplo dessa nova realidade é a hotelaria hospitalar. A hotelaria é “a arte de oferecer serviços repletos de presteza, alegria, dedicação e respeito, fatores que geram a satisfação, o encantamento do cliente e, principalmente, a humanização do atendimento e do ambiente hospitalar” (TARABOULSI, 2009, p.31).

Ademais, vale ressaltar que “A humanização do atendimento significa não o mecanizar com o uso apenas de tecnologias, mas sim investir no relacionamento com o cliente com empatia, respeito, escuta qualificada e comunicação assertiva [...]” (CARDOSO *et al.*, 2020, p.20). O estudo de Oliveira *et al.* (2012) destaca que a finalidade da hotelaria hospitalar é praticar a humanização no serviço e no atendimento prestado ao cliente de saúde. O cliente de saúde é o paciente, os familiares, amigos e visitantes. Desta forma, propor estratégias que garantam o atendimento humanizado é de extrema relevância para a satisfação destes clientes (TARABOULSI, 2009). A melhor maneira de satisfazer o cliente de saúde é o grande impasse que as instituições hospitalares vêm enfrentando atualmente.

Cliente de saúde é um ser humano que busca o serviço hospitalar em um momento delicado de sua vida, pois o objetivo principal é a cura de sua enfermidade (TARABOULSI, 2009). A partir desta premissa é essencial que a equipe de profissionais entenda o conceito de hotelaria hospitalar, pois este serviço busca satisfazer as necessidades do cliente de saúde com muita dedicação, respeito, cordialidade, humanidade e, acima de tudo, hospitalidade. O estudo de Goldman e Romley (2008) analisa as estratégias desenvolvidas pelos hospitais de Los Angeles, nos Estados Unidos, com relação às amenidades oferecidas aos pacientes. Os resultados apontam que amenidades como boa comida, equipe atenciosa e ambientes agradáveis podem desempenhar um papel importante na satisfação do cliente de saúde.

Buratti e Miguel (2013) realizaram um estudo para analisar as variáveis de humanização, satisfação do usuário, serviços prestados e fidelização sob o viés da hotelaria hospitalar. Os autores

## **PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

concluíram que a hotelaria desenvolvida nos hospitais torna o ambiente mais cortês, agradável, acolhedor e humanizado, gerando o encantamento e fidelização do cliente.

O estudo desenvolvido por Mascarenhas e Souza (2015) buscou identificar de que maneira a hotelaria hospitalar poderia agregar qualidade aos serviços ofertados e analisar a partir de resultados de pesquisa de satisfação, a percepção dos pacientes diante dos serviços desenvolvidos pela hotelaria hospitalar. Os resultados apontam que os serviços da hotelaria estavam sendo desempenhados de forma eficiente e contribuía para uma melhor satisfação dos seus usuários.

Com a apresentação dos estudos desenvolvidos sobre o tema, foi possível verificar a relevância das práticas de hotelaria hospitalar para os hospitais e clientes de saúde.

### **3 Metodologia**

O método escolhido é o indutivo e a escolha ocorreu devido à possibilidade de realizar a investigação a partir de dados particulares e validados; assim, infere-se uma verdade possível de ser generalizada (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Segundo a finalidade, esta pesquisa classifica-se como social (LAKATOS; MARCONI, 2017) desenvolvida no nível exploratório. A pesquisa social “é a análise sistemática das questões de pesquisa por meio de métodos empíricos” (FLICK, 2012, p.18).

Para atingir o objetivo de identificar e classificar as práticas de inovações desenvolvidas na área de hotelaria hospitalar em um hospital do sistema Unimed, a partir das tipologias do Manual de Oslo, optou-se pela pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2017). Gil (2017) destaca que seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Quanto à abordagem metodológica, caracteriza-se como pesquisa qualitativa (REIS, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2016). A abordagem qualitativa é utilizada quando o pesquisador se insere no fenômeno a ser estudado, com o objetivo de coletar dados detalhados com profundidade (COOPER; SCHINDLER, 2016). A pesquisa qualitativa possibilita o estudo interpretativo, através da análise dos significados, a partir de diferentes pontos de vista e observações in loco (STAKE, 2011).

Com relação aos procedimentos de coleta de dados, trata-se de um estudo de caso, pois é uma “maneira de investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos desejados” (YIN, 2015, p.24). Logo, é possível compreender um fenômeno do mundo real e assumir que esse

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

entendimento provavelmente englobe importantes condições contextuais pertinentes ao caso único ou múltiplo (YIN, 2015).

O objeto de investigação desta pesquisa é uma organização hospitalar do Sistema Unimed do Rio Grande do Sul, caracterizando-se como um estudo de caso único. Justifica-se a escolha desse hospital pois o mesmo está passando por um processo de credenciamento, por normas e orientações do Sistema/ANS e, portanto, estão procurando desenvolver novas estratégias no campo da hotelaria na busca de maior satisfação dos clientes de saúde, humanização da saúde e melhor desempenho organizacional na referida área.

Quanto à escolha do objeto de estudo, alguns critérios foram definidos a priori: (i) o hospital deveria desenvolver as práticas da hotelaria hospitalar; (ii) possuir uma gerência de hotelaria hospitalar; e por fim, (iii) o hospital deveria autorizar a realização do estudo. Portanto, conforme critérios apresentados, o hospital do sistema Unimed foi o escolhido.

Os sujeitos da pesquisa foram as pessoas responsáveis pela administração do hospital, como: o diretor, a assessora assistencial, a assessora operacional e apoio, a coordenação da hotelaria hospitalar, a coordenação do serviço de nutrição e dietética (SND) e a nutricionista e o coordenador do setor de manutenção, conforme descrito no Quadro 1.

**Quadro 1** – Descrição dos entrevistados

Organização	Cargo	Tempo no exercício na função	Tempo de trabalho no hospital
Hospital Unimed	Diretor do hospital	4 meses	27 anos
	Assessora assistencial	6 meses	16 anos
	Assessora operacional e apoio	5 meses	12 anos
	Coordenadora de hotelaria	15 anos	15 anos
	Coordenadora de nutrição	17 anos	17 anos
	Nutricionista	17 anos	21 anos
	Coordenador da manutenção	2 meses	11 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A coleta de dados ocorreu durante o segundo semestre de 2021 e o primeiro de 2022 em três momentos distintos: (i) foi realizada a pesquisa teórica pertinente ao tema, através do levantamento de informações nas bases de dados como *EBSCO*, *SCIELO* e *SPELL* na busca por artigos científicos. Posteriormente, (ii) a realização de 7 entrevistas com roteiro semiestruturado de forma presencial e observação in loco no hospital, com o objetivo de identificar as práticas de hotelaria hospitalar implantadas. Para garantir o anonimato, os entrevistados são identificados com a letra E, seguida do número de 1 ao 7. E por fim, (iii) ocorreu a coleta dos dados primários e secundários por meio da análise

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
 HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
 HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

de documentos e fontes bibliográficas. A pesquisa documental foi realizada através da análise de manuais e relatórios disponibilizados pelo hospital (MARTINS; THEÓFILO, 2016).

Para identificar e classificar as práticas de inovações desenvolvidas na área de hotelaria hospitalar em um hospital do sistema Unimed, a partir das tipologias do Manual de Oslo (2005), optou-se pelas práticas sugeridas pelos autores Taraboulsi (2009), Boeger (2008, 2011, 2017) e Salu (2013), sendo elas: (i) Serviço de mensageiro; (ii) Capitão porteiro; (iii) Governança; (iv) Gastronomia hospitalar; (v) *Room service*; (vi) Restaurantes; (vii) Departamento de eventos, serviços de lazer; (viii) Infraestrutura/Arquitetura; (ix) Hospitalidade; (x) Humanização (TARABOULSI, 2009; BOEGER, 2008; 2011; 2017; SALU, 2013).

E para classificar as tipologias de inovações implementadas na área de hotelaria hospitalar, buscou-se o modelo mais adequado ao estudo, sendo o do Manual de Oslo (OCDE, 2005). As tipologias preconizadas pelo Manual são de produto/serviço, processo, marketing e organizacional, conforme descrito no Quadro 2.

**Quadro 2** – Tipologias de inovação

<b>Produto/serviço</b>	<b>Processo</b>	<b>Marketing</b>	<b>Organizacional</b>
É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.57-61).

A técnica utilizada para análise e interpretação dos dados desta pesquisa é a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos referentes à recepção dessas mensagens. Com a finalidade de realizar o processo de análise e interpretação dos resultados, foram cumpridas todas as etapas descritas por Bardin (2011), sendo: pré-análise, exploração do material e inferência e interpretação dos dados.

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

### **4.1 Práticas de inovações desenvolvidas na área de hotelaria hospitalar**

Devido ao nível de exigência dos clientes de saúde, as organizações hospitalares estão realizando modificações no modelo de gestão, implantando novos serviços e setores “que agreguem metodologias de trabalho inovadoras na prestação de serviços” (LISBOA, 2011, p.129). Nesse contexto, a organização hospitalar em questão foi inaugurada em 2005 e em 2006 implantou os serviços de hotelaria hospitalar, o que demonstra o comprometimento do hospital em prestar um serviço de excelência.

Atualmente o hospital possui 75 leitos de internação e aproximadamente 37 leitos em áreas de apoio, oferece serviços de pronto atendimento, diagnóstico por imagem, laboratório de análises clínicas, tratamento intensivo neonatal e adultos, centro cirúrgico e obstétrico, além de serviço de quimioterapia.

O organograma do hospital está distribuído em direção, gerência, assessoria de serviços de apoio e assessoria assistencial. A hotelaria hospitalar reporta ao setor de assessoria de serviços de apoio e possui uma coordenadora que é responsável pela implantação, organização e controle dos seguintes serviços: higiene e limpeza (SHL), lavanderia, rouparia/costura, central de resíduos, estação de tratamento de afluentes, jardinagem e achados e perdidos. Os serviços de nutrição e dietética (SND) e manutenção não estão sob a coordenação da hotelaria hospitalar.

A partir do objetivo desse estudo que é identificar e classificar as práticas de inovações desenvolvidas na área de hotelaria hospitalar, foi possível perceber a implantação de diversas inovações, como a certificação concedida pela Organização Nacional de Acreditação – ONA, Nível II – Acreditado Pleno. Essa certificação é um método de avaliação que visa reconhecer as instituições de saúde que implantam práticas de qualidade conforme padrões definidos pela ONA (2022).

No serviço de higiene e limpeza, as inovações foram: aquisição de carros de limpeza, a implantação do serviço de camareira, a limpeza terminal nos apartamentos semi privativos, aplicação do teste *Swab* e a implantação do sistema *Tasy*.

O serviço de camareira contempla a realização do checklist nos apartamentos com o objetivo de verificar as não conformidades no processo de higiene e limpeza, a liberação para nova internação, além de ser responsável pelo acolhimento do cliente de saúde, de modo a explicar o funcionamento dos serviços e estrutura do hospital.

A camareira exerce um papel importante com relação à conferência do estado de conservação do apartamento e dos elementos que proporcionam segurança e conforto ao cliente de saúde, pois “se o

apartamento estiver em condições inadequadas para ocupação, os serviços-médicos e hospitalares poderão repercutir negativamente e comprometer a imagem da instituição de saúde” (TARABOULSI, 2009, p.120).

A limpeza terminal realizada pelas colaboradoras do SHL nos apartamentos semi privativos é outra inovação. As colaboradoras do SHL realizam a limpeza terminal do leito, vestem a cama, limpam e higienizam todo o mobiliário, deixando o leito pronto para nova internação. Identificou-se também a aquisição de aparelho para validação das limpezas através do teste *Swab*. O *Swab* é um teste por amostragem utilizada pelas organizações hospitalares para validação da limpeza. A implantação de sistema que informa a situação do leito no processo de limpeza terminal e concorrente é uma inovação que otimiza o processo de comunicação entre os setores.

O sistema *Tasy* também foi citado como uma inovação. Esse software possibilita o fluxo de informação e a gestão dos processos, conforme fala do entrevistado:

O sistema *Tasy* possibilita a realização da gestão do tempo de higiene e limpeza, o controle e a avaliação de indicadores (E1).

Com relação ao setor de lavanderia hospitalar, que é próprio do hospital, identificou-se três processos: o de processamento de roupas, a rouparia e costura. No processamento de roupas foi possível verificar que todas as máquinas são automatizadas, possuem dosadores e foi implantada a rastreabilidade dos produtos por lotes. O processamento de roupas está relacionado à “coleta, pesagem, separação, processamento, confecção, marcação, reparo, reforma, fornecimento e distribuição em condições de uso, higiene, quantidade e qualidade necessárias (BOEGER, 2011, p.131).

A rouparia exerce atividades relacionadas à distribuição do enxoval nos setores do hospital, confecção e reparos de itens como lençóis e campos cirúrgicos. O controle do enxoval (inventário) ocorre através de sistema com código de barras, que foi desenvolvido e implantado pelo hospital. Com esse sistema é possível realizar o cadastro do enxoval, verificar a evasão, peças descartadas, mal utilizadas e que precisam descansar.

Ainda com relação às inovações desenvolvidas no setor de rouparia, identificou-se a distribuição do enxoval para os apartamentos em saco de plástico selado, a implantação de sistema com senha na porta da rouparia das unidades de internação e a criação do kit acompanhante. O kit acompanhante contém lençol, travesseiro com fronha e cobertor, conforme evidenciado nas falas:

Entendo como inovação a embalagem do enxoval, a criação do kit acompanhante e a implantação de sistema com senha na porta da rouparia das unidades de internação com o objetivo de controlar o uso do enxoval hospitalar, pois antes dessa implantação o acesso não era controlado, tanto o paciente, acompanhantes e visitantes, como os colaboradores tinham livre acesso, impactando na produção de quilos de roupa suja

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

por unidade, a partir da implantação, obtivemos a diminuição de uso de produtos e água (E1).

Percebe-se que o setor de hotelaria instituiu rotinas importantes para o uso racional e controle do enxoval hospitalar, pois o enxoval é um patrimônio do hospital e precisa ser gerenciado para evitar evasões, mau uso e estragos (LISBOA, 2011).

Outra inovação identificada foi o processo desenvolvido pelo setor de hotelaria para gerenciar as inconformidades existentes com relação ao enxoval hospitalar que é transportado para a lavanderia. Esse processo evita “que objetos perfurocortantes, instrumentos ou outros artigos estejam presentes na roupa, minimizando os riscos de acidentes com os trabalhadores durante a remoção” (LISBOA, 2011, p.132).

Na limpeza terminal os sacos com o enxoval são identificados com o nome dos setores para mapear de que setor é o material que desceu com a roupa suja para a lavanderia (a inconformidade) é anotada em planilha com foco no sistema de qualidade, a hotelaria informa o setor para realizar ações como treinamentos (E1).

No setor de SND foram identificadas várias inovações relacionadas à gastronomia hospitalar, como: restaurante para os acompanhantes, a adaptação do cardápio dos pacientes com o objetivo de acompanhar a realidade dos mesmos personalizando a alimentação; o atendimento de demandas dos pacientes com muito tempo de internação; a oferta de três cardápios diferentes; a realização de treinamentos com as copeiras com foco na apresentação dos pratos e a oferta de lanches temáticos para os pacientes que estão internados no dia do seu aniversário.

Para o paciente é oferecido o lanche de acordo com a patologia e para o acompanhante é oferecido prato diferenciado, seguindo o cardápio da dieta livre, a solicitação pode ser feita à copeira. Ocorre o atendimento individualizado conforme cada ocasião. Busca-se a identificação das demandas, com inovações no cardápio (E7).

Ocorre o atendimento as preferências alimentares dos pacientes/clientes, mas sempre respeitando a dieta prescrita” (E4).

Em datas comemorativas como Páscoa, Natal e aniversário do cliente de saúde os pratos são decorados e são servidos lanches temáticos. Nesse contexto, estudos desenvolvidos sobre gastronomia hospitalar demonstram que amenidades como boa comida, equipe atenciosa e ambientes agradáveis podem desempenhar um papel importante na satisfação do cliente de saúde (GOLDMAN; ROMLEY, 2008).

No aniversário do paciente é oferecido lanches temáticos, mas sempre respeitando a dieta prescrita (E7).

## **PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

Uma inovação é que na ceia temos a opção de biscoito caseiro e em datas comemorativas, como Páscoa e Natal, os pratos são decorados através de lanches temáticos (E4).

No hospital são planejados eventos como seminários, cursos e reuniões, nos quais são servidos coffee-breaks. São oferecidos serviços de lazer como sala de leitura e biblioteca com contação de histórias para as crianças internadas.

Não tem departamento de eventos, mas sim, antes da pandemia ocorriam eventos e demais atividades, como em datas comemorativas, as entidades como Liga de Combate ao Câncer e a Igreja Luterana visitavam o hospital e ocorria o canto natalino, apresentações artísticas (de violino) e a enfermagem realizava atividades com os doutores da alegria/riso. Antes da pandemia, três vezes por semana acontecia a contação de histórias para as crianças (E1).

O SND adquiriu pratos isotérmicos, o que contribui para a melhoria da temperatura do alimento, já que estudos desenvolvidos afirmam que comida fria gera a insatisfação (MARTINS, 2008). Para as crianças, o setor adquiriu pratos diferenciados, conforme destacado pela entrevistada:

Para as crianças adquirimos pratos em formato de urso, onde o alimento é servido de forma lúdica (E7).

Com relação ao atendimento ambulatorial realizado na oncologia, o setor disponibiliza um menu de opções para o paciente, sendo esse um diferencial no atendimento.

Clientes optam pelo atendimento na oncologia do hospital devido ao nosso atendimento (E7).

Conforme as inovações desenvolvidas pelo SND, percebe-se que o setor está atento às necessidades dos clientes de saúde e “vêm investindo para mudar o conceito de que comida de hospital é ruim e sem sabor. Atualmente, a visão de dieta hospitalar está sendo adaptada às tendências inovadoras da gastronomia” (CASTRO; CORREA, 2011, p.90).

Outro ponto importante é a cafeteria terceirizada instalada no hospital, que dispõe de um cardápio variado para atender às preferências dos clientes de saúde.

Sobre a estrutura física e o design, foi possível observar que os ambientes foram criados com o objetivo de descaracterizar o ambiente gélido de um hospital ou que remeta a sentimentos, como dor e sofrimento. O ambiente é acolhedor, os corredores são espaçosos com iluminação natural, as janelas são amplas com vista para o jardim. Nos apartamentos suíte, privativos e semi privativos é possível verificar as mudanças nas evidências físicas como roupa de cama, pintura e mobiliário. O apartamento na categoria “suíte” tem como objetivo proporcionar ao cliente de saúde maior conforto, através de espaço mais amplo, composto por quarto, sala e banheiro.

O hospital inovou com a implantação de uma suíte, com a apresentação do enxoval e com a elaboração de cartão de boas-vindas que são deixados nos apartamentos (E1).

Verifica-se que os apartamentos possuem um bom dimensionamento, o que facilita o processo de higiene e limpeza, além de possuírem um mobiliário que atende às necessidades dos clientes de saúde, com TV e frigobar. Vale ressaltar que ocorreu investimento com a substituição dos climatizadores dos setores e dos televisores dos apartamentos. Dessa forma, constata-se que os projetos hospitalares estão sendo desenvolvidos para aumentar a satisfação dos clientes de saúde, portanto, estão sendo fisicamente projetados para serem confortáveis, seguros e bonitos como hotéis (SHIRZADI *et al.*, 2016).

Um fator importante é que o hospital está planejando investir na reforma dos apartamentos e na aquisição de mobiliário. “Isso indica a importância da evidência física no gerenciamento de uma instalação de serviço e atribui a responsabilidade à administração de garantir que a evidência física receba a atenção necessária” (HOLDER; BERNDT, 2011, p.402).

Está em planejamento a reforma dos apartamentos tornando-os mais moderno, aconchegante, iluminado, através de modelo piloto. (E5).

Ainda com relação à infraestrutura do complexo hospitalar, o hospital possui uma capela ecumênica, salas de estar e convivência e estacionamento terceirizado.

Outro ponto relevante identificado são as capacitações e treinamentos realizados com os colaboradores da hospitalidade e humanização. “A hotelaria traz em seu seio a humanização das pessoas e do ambiente hospitalar, não ouvir a voz do cliente de saúde é detonar a sua própria existência” (TARABOULSI, 2009, p.18). Nesse sentido, o hospital realiza capacitações com foco no atendimento ao cliente de saúde através do *Programa Jeito de Cuidar Unimed*.

Outra prática de hotelaria implementada é o serviço de mensageiro. Esse profissional acompanha o cliente de saúde, transportando sua bagagem no momento da internação e alta hospitalar (TARABOULSI, 2009).

É o mensageiro que leva e busca o paciente no momento da internação e alta hospitalar (E1).

Uma inovação desenvolvida no hospital é o serviço de mensageiro (E2).

Um dado importante apresentado pela E1 é que:

Está em planejamento a contratação de um zelador para atender as demandas da hotelaria com relação aos serviços de manutenção.

No setor de manutenção do hospital, identifica-se o desenvolvimento de inovações relacionadas a hotelaria, sendo elas: a realização de manutenção preventiva e aplicação de checklist nos apartamentos.

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
 HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
 HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

A realização de manutenções seja em edificações, instalações ou equipamentos está sendo vista como fator de relevância e diferenciação nos serviços prestados (LINZMAYER, 2004). Em um ambiente complexo como o hospitalar, o serviço de manutenção é essencial para a realização de um atendimento de qualidade e seguro, pois se ocorrer uma manutenção inadequada, poderá colocar em risco a vida do paciente. Nesse contexto, foi possível verificar que o setor de manutenção do hospital realiza a manutenção preventiva e está preocupado com as demandas não assistenciais, pois detectar com antecedência problemas que poderão comprometer os serviços prestados pelo hospital é uma estratégia assertiva.

O setor elabora calendário preventivo de manutenção com foco na infraestrutura e reparos com aplicação de checklist (isso diminui as demandas da hotelaria) e está em planejamento a implantação de checklist com os serviços realizados pelo setor nos apartamentos, para o cliente ter conhecimento das demandas realizadas (com o objetivo de demonstrar o cuidado com o paciente) (E5).

A partir da análise das entrevistas realizadas com os líderes do hospital e a observação in loco foi possível identificar as seguintes práticas de hotelaria hospitalar desenvolvidas pelo hospital, conforme descritas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Práticas de hotelaria**

<b>Práticas identificadas</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>EM IMPLANTAÇÃO</b>
Serviço de camareiras	X		
Rouparia: Gerenciamento de enxoval	X		
Serviço de Nutrição e dietética	X		
Variedade do cardápio	X		
Apresentação visual do cardápio	X		
Gastronomia hospitalar: Serviço de quarto para os clientes de saúde ( <i>room service</i> )	X		
Serviços de restaurante: Cafeteria	X		
Departamento de eventos		X	
Serviços de lazer	X		
Sala de leitura	X		
Biblioteca			
Jogos		X	X
Ginástica		X	
Seminários, congressos ou cursos	X		
Reuniões e pequenas apresentações nas áreas sociais	X		
Passeio pela cidade etc.		X	
Espaços físicos/Arquitetura	X		
Ambiente	X		
Apartamentos/confortável	X		
Móveis modernos (estilo hotel)			X
Itens decorativos			X
Hospitalidade e humanização	X		
Processo de acolhimento do cliente de saúde	X		

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
 HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
 HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

Serviço de mensageiro Serviço de capitão porteiro <i>Concierge</i>	X	X X	
--	---	--------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Percebe-se que das 26 práticas de hotelaria hospitalar analisadas, o hospital implantou 17, o que representa 65,38% do total das práticas sugeridas pela literatura (BOEGER, 2008; TARABOULSI, 2009; SALU, 2013; BOEGER, 2011; BOEGER, 2017). Importante destacar que 3 práticas estão em fase de planejamento com o objetivo de implantação no ano de 2022, sendo elas: o serviço de lazer, a aquisição de móveis modernos e itens decorativos. Verifica-se que somente 6 práticas não foram desenvolvidas: a oferta de jogos, ginástica, passeio pela cidade, os serviços de capitão porteiro e *concierge*. Um ponto analisado é que mesmo não possuindo o serviço de *concierge*, o hospital presta esse serviço através das atividades realizadas pelas camareiras. Esse resultado demonstra que o hospital busca de forma contínua inovar em seus serviços de apoio para prestar um atendimento de excelência.

**4.2 Classificação das práticas de inovações desenvolvidas na área de hotelaria hospitalar, a partir das tipologias do Manual de Oslo**

A partir da identificação das práticas de hotelaria hospitalar implementadas pela organização hospitalar, buscou-se classificar as inovações conforme as tipologias apresentadas no Quadro 4.

**Quadro 4** – Tipologias de inovações

Inovação implementada	Descrição da inovação	Tipologia de Inovação
Serviço de camareira.	Profissional responsável pelo acolhimento do cliente de saúde, fornecendo informações sobre os serviços do hospital. Realiza o checklist, lacra o apartamento e libera no sistema para nova internação.	Produto.
Serviço de mensageiro.	Transporte do paciente na internação e alta hospitalar.	Produto.
Programa Jeito de Cuidar Unimed.	Programa Nacional com foco na humanização do atendimento.	Produto.
Kit acompanhante.	É disponibilizado para o acompanhante 1 kit de enxoval com: 1 lençol, 1 travesseiro com fronha e cobertor.	Produto.
Aquisição de carros de limpeza com sistema <i>magic system</i> .	Substituição dos carros de limpeza, alterando o processo, as técnicas, o uso e quantidade de produto utilizado na limpeza	Produto e Processo.

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
 HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
 HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

	terminal e concorrente das áreas do hospital.	
Validação as limpezas com a realização do Teste <i>Swab</i> .	Para validar as limpezas atendendo o que preconiza a ONA. É possível mensurar os itens não conformes e planejar ações corretivas melhorando o processo.	Produto e Processo.
Em implantação o sistema <i>Tasy</i> para análise de indicadores de hotelaria.	Gestão do tempo da limpeza terminal e concorrente (início e término).	Produto e Processo.
Gastronomia hospitalar e <i>room service</i> Aquisição de pratos isotérmicos. Pratos temáticos para as crianças.	Variedade, sabor e apresentação dos pratos.	Produto Processo.
Implantação de sistema que informa a situação do leito no processo de limpeza terminal e concorrente.	O SHL visualiza a situação dos leitos em uma tela disponível no posto de enfermagem. O SHL realiza a limpeza terminal ou concorrente e libera o leito para nova internação.	Produto e Processo.
Automatização das máquinas da lavanderia hospitalar com dosadores e a rastreabilidade dos produtos químicos pelo lote.	Substituição dos equipamentos e mudanças nos processos da lavanderia.	Produto e Processo.
Gerenciamento do enxoval com sistema de código de barras.	Sistema de controle para realização de inventários, peças que precisam de conserto, % de evasão e descartes do enxoval hospitalar.	Produto e Processo.
Implementação de sistema com senha nas portas das rouparias dos setores.	As portas da rouparia dos setores receberam um sistema com senha com o objetivo de gerenciar a distribuição e uso do enxoval hospitalar.	Produto e Processo.
Implantação de cartão nos apartamentos.	Desejando ao paciente uma recuperação rápida e plena.	Processo.
Apresentação do enxoval na suíte.	Toalhas disponibilizadas com laço de fita.	Processo.
Gerência de hotelaria.	Responsável pelos serviços de SHL, Lavanderia, rouparia – costura; Central de resíduos; Estação de tratamento de afluentes; Jardinagem e Achados e perdidos.	Organizacional.
Cafeteria.	Terceirizado.	Organizacional.
Sala de leitura, biblioteca, seminários, congressos, cursos e reuniões. Pequenas apresentações nas áreas sociais.	Atividades de contos e leitura para as crianças. Apresentações em datas comemorativas.	Organizacional.
Espaços físicos/arquitetura, apartamentos/confortável,	Reformas e aquisição de mobiliário.	Organizacional.

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

Aquisição de climatizadores Substituição dos televisores	Substituição nos setores.	Organizacional.
Acreditação	Certificação ONA	Organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para realizar a classificação das tipologias, é importante frisar que as inovações em serviços possuem algumas particularidades, como: o setor de serviço é diverso, a produção e consumo ocorrem simultaneamente e as atividades de inovação em serviços tendem a ser um processo contínuo, portanto, para classificar as inovações em serviços, é pertinente distinguir o que é uma inovação de produto e processo (OCDE, 2005). Nos serviços, a inovação “pode ser menos evidente, pois a produção, a distribuição e o consumo de muitos serviços podem ocorrer ao mesmo tempo” (OCDE, 2005, p.64). Dessa forma, o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 64) criou diretrizes que auxiliam na diferenciação, sendo elas:

- se a inovação envolve características novas ou substancialmente melhoradas para o serviço oferecido aos consumidores, trate-se de uma inovação de produto; - se a inovação envolve métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho do serviço novos ou substancialmente melhorados, então é uma inovação de processo; – se a inovação envolve melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho, ela é uma inovação tanto de produto como de processo.

Conforme apresentado no Quadro 4, pode-se concluir que o hospital Unimed implantou 20 inovações em três tipologias: produtos, processo e organizacional, mas a inovação de marketing não foi evidenciada. No que se refere à inovação de marketing, acredita-se que a mesma não foi desenvolvida, devido ao hospital explorar de forma tímida as inovações implementadas na área de hotelaria hospitalar como um novo métodos de marketing.

#### **4.2.1 Inovações de produto**

Sobre a inovação de produto, foram implementadas no hospital inovações que têm como objetivo aumentar a confiabilidade no serviço através da padronização do atendimento (TIGRE, 2019), dessa forma, essas inovações buscam, através de um atendimento diferenciado, atender e superar as expectativas dos clientes de saúde, seja pelo atendimento personalizado com o foco na hospitalidade e humanização ou nas instalações físicas do hospital. As inovações de produtos no setor de serviços estão relacionadas à adição de novas melhorias e funções nas características dos serviços já existentes ou a introdução de serviços inteiramente novos (OCDE, 2005).

## **PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

### **4.2.2 Inovações de produto e processo**

As inovações de produto e processo demonstram que o hospital realizou aquisições importantes em novas tecnologias, proporcionando um aumento na produtividade, velocidade e segurança na prestação do serviço (TIGRE, 2019). A inovação de processo é importante para reduzir custos, melhorar a qualidade e a eficiência do produto e serviço (OCDE, 2005). Nesse contexto, “o desenvolvimento contínuo de novos equipamentos, softwares e procedimentos vêm contribuindo para a redução de custos dos serviços, seja por meio da otimização de processos ou da promoção de melhores práticas” (TIGRE, 2019, p.262). Dessa forma, identifica-se que o hospital está atento às novas tecnologias ofertadas no mercado e busca a melhoria contínua dos seus produtos e processos.

### **4.2.3 Inovações organizacionais**

No que concerne à inovação organizacional, o hospital apresenta inovações relacionadas à implementação dos princípios da hotelaria, ocasionando mudanças nas práticas de negócios da organização hospitalar. Com a implantação do departamento da hotelaria hospitalar, novos cargos e funções foram criados, distribuindo responsabilidades e poder de decisão entre os colaboradores. Portanto, “se a inovação compreende o primeiro uso de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, ela é uma inovação organizacional” (OCDE, 2005, p.67). Nesse aspecto, o hospital desenvolveu inovações pertinentes à qualidade, o que resultou na Acreditação pela ONA. Logo, “quando um hospital atinge os requisitos exigidos, as instituições de acreditação conferem selos de qualidade que ajudam a atrair pacientes e seguradoras” (TIGRE, 2019, p.258).

Portanto, no que condiz as práticas de inovações em produtos, processos e organizacionais desenvolvidas na área de hotelaria hospitalar do hospital, verifica-se que as mesmas favorecem a competitividade da organização, agregam valor e confiabilidade dos serviços oferecidos em um mercado complexo e desafiador como o hospitalar.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve por objetivo identificar e classificar as práticas de inovações em um hospital do sistema Unimed, a partir das tipologias de produto, processo, marketing e organizacional do Manual de Oslo (OCDE, 2005).

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

Deste modo, na organização hospitalar pesquisada, foi possível identificar a presença de inovações de produto, processo e organizacional. No que diz respeito à inovação de marketing, a mesma não foi evidenciada nas práticas desenvolvidas, provavelmente devido ao hospital não utilizar as práticas de inovações implementadas na área de hotelaria como um diferencial para promover e posicionar o hospital no mercado.

Com relação as inovações de produtos, elas foram desenvolvidas para atender demandas importantes relacionadas ao acolhimento do cliente de saúde e a humanização na prestação dos serviços.

As inovações de produto e processo, em sua grande maioria, estão associadas à segurança do paciente e à redução de custos operacionais. Para inovarem em seus produtos e processos o hospital realizou a aquisição de novas tecnologias e equipamentos, e a implantação de novos métodos para a prestação dos serviços de higiene e limpeza, lavanderia, rouparia e do serviço de nutrição e dietética.

Por fim, no tocante às inovações organizacionais, o hospital realizou investimentos importantes em espaços físicos, arquitetura e serviços de lazer. Acredita-se que esse resultado seja possível devido à preocupação do hospital da Unimed prestar um serviço que atenda e supere as expectativas dos clientes de saúde através das práticas de hotelaria desenvolvidas.

Um fato importante a ser destacado durante a realização do estudo é que o mesmo foi desenvolvido durante a pandemia da COVID-19 e, nesse momento, a população mundial foi impactada com uma nova realidade, um vírus desconhecido que se propagava rapidamente. Diante desse novo cenário, vários setores sentiram os efeitos gerados pela COVID -19, dentre eles, o turismo e o sistema de saúde mundial. O isolamento social, a lotação dos hospitais e a falta de leitos foram alguns dos resultados da situação crítica que se iniciou no Brasil no primeiro semestre de 2020. Portanto, a partir dessa nova realidade, sugere-se como futuros estudos a análise dos impactos da pandemia COVID-19 no desenvolvimento das práticas de inovações na área de hotelaria hospitalar nas organizações hospitalares.

No que tange as limitações do estudo, destaca-se o fato de ter sido considerado apenas um hospital. Certamente o olhar sobre as práticas de inovação hospitalar diz respeito a essa situação específica, restrita à especificidade desse hospital, portanto, um olhar a partir de um conjunto de hospitais poderia dar subsídios mais consistente em termos de como estas práticas de inovações estão sendo desenvolvidas em hospitais do sistema Unimed. Diante de tal limitação, sugere-se, em pesquisas futuras, que esse tipo de estudo seja desenvolvido na perspectiva de uma análise multicaso.

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

**Referências**

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOEGER, M. A. **Gestão em hotelaria hospitalar**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOEGER, M. **Hotelaria hospitalar**. Barueri: Manole, 2011.
- BOEGER, M. **Hotelaria hospitalar: implantação e gestão**. Curitiba: InterSaberes, 2017.
- BURATTI, A. R.; MIGUEL, E. A. Hotelaria hospitalar – novos paradigmas em busca da humanização. **Revista UNINGÁ Review**, Maringá, v. 16, n.3., p.32-35, out./dez., 2013.
- CARDOSO, K. *et al.* **Hotelaria, hospitalidade e humanização**. [recurso eletrônico] Porto Alegre: SAGAH, 2020.
- CASTRO, A. de. CORREA, M. del R. G. Gastronomia e nutrição no contexto da hotelaria hospitalar. *In*: BOEGER, M. (Coord.). **Hotelaria hospitalar**. Barueri: Manole, 2011.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: AMGH, 2016.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa** [recurso eletrônico]: um guia para iniciantes. Tradução: Magda Lopes. Revisão técnica: Dirceu da Silva. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GALLOUJ; F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v.25, p.537-556, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GOLDMAN, D. ROMLEY, J. A. Hospitals as hotels: The role of patient amenities in hospital demand. **NBER Working Papers Series**, p.14619, 2008.
- HARTONO, A. Developing new ideas & capability-based framework for innovation process: firm analysis for Indonesia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 169, p. 161–169, 2015.
- HOLDER, M.; BERNDT, A. The effect of changes in servicescape and service quality perceptions in a maternity unit. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 24, n. 5, p. 389–405, 2011. DOI: 10.1108/09526861111139205.
- HU, F. *et al.* Dealing with pandemics: an investigation of the effects of COVID-19 on customers' evaluations of hospitality services. **Tourism Management**, v.85, n. 104320, 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE. **PAS - Pesquisa Anual de Serviços**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=destaques>. Acesso em: 14 jul. 2022.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

LARREA G.L. de *et al.* An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. **Tourism Management Perspectives**, v. 37, n.100789, 2021.

LINZMAYER, E. **Guia básico para administração da manutenção hoteleira**. 3. ed. rev. atual. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2004.

LISBOA, T.C. Governança hospitalar: governança e o serviço de processamento de roupas. *In*: BOEGER, M. **Hotelaria hospitalar**. Barueri: Manole, 2011.

LUONGO, J. *et al.* **Gestão de qualidade em saúde**. São Paulo: Rideel, 2011.

MARKIDES, C. Strategic Innovation. **Sloan Management Review**, v. 38, p. 9–23, 1997.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, M. da S. **Princípios de hotelaria aplicados às organizações de saúde: um estudo de caso em dois hospitais de Santa Catarina**. 2008. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Balneário Camboriú, Balneário Camboriú, 2008.

MASCARENHAS, R. G. T.; SOUZA, J. T. de. A qualidade percebida pelo paciente através dos serviços da hotelaria hospitalar: um estudo sobre a hospitalidade na área da saúde. **Turismo & Sociedade**, v. 8, n. 3, set./dez., p. 419-445, 2015.

OCDE, **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. 3. ed. [S.I.]. 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2020.

OLIVEIRA, C. de. *et al.* A hotelaria hospitalar como uma nova perspectiva de atuação em organizações de saúde. **Turismo: Estudos e Práticas - UERN, Mossoró/RN**, v. 1, n. 2, p. 191-209, jul./dez. 2012.

ONA, Organização Nacional de Acreditação. **O que é acreditação**. 2022. Disponível em: <https://www.ona.org.br/acreditacao/o-que-e-acreditacao/#>. Acesso em: 18 jul.2022.

PINTO, L. F. V.; NOSSA, V.; TEIXEIRA, A. Inovação: estratégia de competitividade e sustentabilidade na gestão hospitalar. **Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 13, n. 3, set/dez 2015.

PELLEGRIN, I. de; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Inovação: uma discussão conceitual a partir da perspectiva da cadeia de valor. *In*: PROENÇA, Adriano *et al.* (Org). **Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para a prática** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2015.

REIS, L. G. **Produção de monografia da teoria à prática**. 2.ed. Brasília: Senac, 2008.

**PRÁTICAS DE INOVAÇÃO EM HOTELARIA  
HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM  
HOSPITAL DO SISTEMA UNIMED**

RESENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. de A. Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **RGBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.14, n.44, p.293-313, jul./set., 2012.

SALU, E. J. **Administração hospitalar no Brasil**. Barueri, SP: Manole, 2013.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2011.

SHIRZADI, S. M. *et al.* Factors affecting the quality of hospital hotel services from the patients and their companions point of view: A national study in Iran. **Journal of Research in Medical Sciences**, n.21, v.46, 2016.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** [Tradução M. S. Possas]. São Paulo: Nova cultural, 1997.

TARABOULSI, F. A. **Administração de hotelaria hospitalar: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade, tecnologia de informação**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAKAHASHI, L. B. dos R. *et al.* Tipologia de inovação: um estudo empírico em um hospital universitário. **RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Pampulha, jan./jun. 2012.

TIGRE, P. B. Inovações em serviços de saúde. *In*: TIGRE, P. B.; PINHEIRO, A. M. (Cord). **Inovação em serviços na economia do compartilhamento**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Capítulo 14, p.254 – 274.

WEIAND, S. G. **Identificação das inovações: um estudo de caso nos hospitais que integram o Sistema de Saúde de Caxias Do Sul – RS**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

WANG; C. L.; AHMED; P. K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WU, Z.; ROBSON, S.; HOLLIS, B. The Application of Hospitality Elements in Hospitals. **Journal of Healthcare Management**, v. 58, n.1, Jan/feb, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [recurso eletrônico]. Tradução: Cristhian Matheus Herrera.5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.