



# A Hospitalidade na Saúde – Desafios e Iniciativas



**António Lopes de Almeida**

Universidade Portucalense | Departamento de Turismo, Património e Cultura  
Docente de Gestão da Hospitalidade/UPT;  
Investigador GOVCOPP/ UA e REMIT/ UPT  
[aalmeida@upt.pt](mailto:aalmeida@upt.pt)

**Joana Alegria Quintela**

Universidade Portucalense | Departamento de Turismo, Património e Cultura  
Docente de Gestão da Hospitalidade / UPT;  
Investigadora GOVCOPP / UA e REMIT / UPT  
[jquintela@upt.pt](mailto:jquintela@upt.pt)

**“A hotelaria  
hospitalar (...) surge como uma  
nova proposta às  
instituições de  
saúde”**

**A hospitalidade é uma dimensão fundamental da integração e desenvolvimento da gestão hoteleira nas organizações de saúde. Apesar dos recentes avanços nesta matéria parece haver ainda um longo caminho a percorrer no sentido da sua afirmação. Neste artigo reflete-se sobre os constrangimentos e oportunidades neste domínio, sendo um primeiro passo em direção a um debate académico mais aprofundado sobre o atual e futuro panorama desta área em Portugal. Fruto desta reflexão, propõe-se um conjunto de iniciativas consideradas relevantes para a consolidação desta importante dimensão na saúde”.**

**A** hotelaria hospitalar, embora seja uma área com algum desenvolvimento, nomeadamente em países como o Brasil, que tanto tem contribuído para o estudo do conceito, surge como uma nova proposta às instituições de saúde, caracterizando-se pelo conjunto de serviços da hotelaria convencional adaptados às particularidades do ambiente hospitalar.

Existindo uma inequívoca relação entre os dois setores, pode colocar-se um conjunto de questões: *Chegará, eventualmente, o dia em que os hospitais serão oficialmente classificados por estrelas como acontece com os hotéis?... Será que, tendencialmente, os pacientes poderão vir a escolher o seu médico ou hospital por influência da pontuação ou críticas publicadas num qualquer ‘Healthcare Advisor’, [para além das que atualmente estão disponíveis no universal e democrático motor de busca Google]?... Ou ainda: Virão a existir outras plataformas através das quais os hospitais sejam progressivamente avaliados e reconhecidos pelo seu grau de hospitalidade e pela humanização dos seus serviços, complementando, ou até mesmo alavancando, a sua imagem de eficácia clínica?..*

Estas são, certamente, questões que virão a ser respondidas num futuro próximo.

## Hospitalidade – Convergências e divergências entre Gestão Hoteleira e Gestão Hoteleira Hospitalar

*“A hotelaria hospitalar oferece serviços muito próximos aos de um hotel, com uma clientela com necessidades diferentes e com um grau de sensibilidade muito maior ao ambiente.”*  
(Godoi, 2004)

Mesmo sabendo que a hotelaria hospitalar se caracteriza pelo conjunto de serviços da hotelaria convencional adaptados à realidade e às particularidades do ambiente hospitalar, a aproximação mais estreita entre estas duas realidades (hotéis e hospitais) sugerida nas provocatórias questões anteriores, pode hoje em dia parecer ficção. No entanto, retrospectivamente os termos ‘hospital’ e ‘hospitalidade’ encontram uma raiz terminológica comum, assente nos conceitos Greco-Romanos de ‘Hospitium’, ‘Hospitale’ e ‘Hospitalitas’. Em síntese, estes conceitos traduziam a obrigação divina do

<sup>1</sup> Por analogia ao TripAdvisor.



## “Apesar destas diferenças fundamentais, os dois setores convergem em muitos aspetos, justificando a desejável reaproximação do termo e conceito ‘hospital’ à sua, já referida, raiz greco-romana. Quanto às semelhanças, existe desde logo um denominador comum – ambos os setores prestam um serviço dirigido ao ser humano.”

anfitrião de ‘bem acolher’ e o direito do hóspede a ser ‘bem acolhido’ ‘com satisfação e prazer’ (Boeger, 2011). Algures no tempo, este sentido parece ter-se afastado das prioridades, modelos e práticas dos hospitais, mas manteve-se como uma característica indissociável na hotelaria. Alguns fatores poderão ajudar a compreender esta divergência, a partir do binómio oferta-procura:

» **Oferta:** A missão essencial dos hospitais e consequentemente o seu modelo de gestão, são nuclearmente diferentes das dos hotéis. Desde logo, quando comparada, a enorme complexidade do serviço e ambiente hospitalar concorre para a divergência. A missão hospitalar foi consistentemente centrando-se nos processos e resultados clínicos, ou seja, no diagnóstico, tratamento e cura dos doentes. Na prática, esta focalização tem vindo a ser fortalecida pelos constantes avanços científicos no campo da medicina e por uma crescente especialização médica, ambos alicerçados na evolução técnica e tecnológica registada nas últimas décadas. Já os hotéis têm como missão nuclear prestar serviços de hospedagem, alimentação e recreação, capazes de proporcionar uma experiência memorável aos seus clientes. Aqui a hospitalidade não é uma escolha, mas sim uma característica fundamental do negócio, e o foco da gestão consubstancia-se necessariamente na satisfação e fidelização do cliente.

» **Procura:** Os clientes da saúde<sup>2</sup> e os da hotelaria são também substancialmente diferentes, sobretudo no que concerne às necessidades e motivações centrais de ‘consumo’. No primeiro caso, os clientes são nuclearmente motivados pela necessidade de resgatar a sua condição de saúde<sup>3</sup>, desejando permanecer o menos tempo possível na unidade hospitalar. Já no caso dos clientes da hotelaria, as motivações assumem uma preponderância claramente turística<sup>4</sup>, ensejam desfrutar o mais possível da estadia e dos serviços dispo-

níveis, ambicionando em geral uma longa permanência e, até mesmo, um pronto regresso à unidade hoteleira.

Apesar destas diferenças fundamentais, os dois setores convergem em muitos aspetos, justificando a desejável reaproximação do termo e conceito ‘hospital’ à sua, já referida, raiz greco-romana. Quanto às semelhanças, existe desde logo um denominador comum – ambos os setores prestam um serviço dirigido ao ser humano. Adicionalmente, quer no campo do serviço hospitalar, quer no da hotelaria, está presente um conjunto de serviços idênticos, onde se destaca a dupla principal: ‘Hospedagem/ internamento’ e ‘Alimentação’. Em qualquer dos campos, o cliente desejará viver uma experiência de sucesso, digna e gratificante; disso dependerá, em definitivo, a qualidade com que o ambiente e os serviços – nas suas dimensões tangível e intangível – sejam planeados, executados e entregues ao cliente. No âmbito da qualidade do serviço hospitalar, quais serão as expectativas atuais de um cliente que está cada vez mais informado, mais conhecedor dos seus direitos, mais exigente, e com cada vez mais oferta e possibilidades de escolha; o que poderá ele ambicionar quanto à qualidade global do serviço e da experiência hospitalar?

A potencial resposta remete novamente à missão dos hospitais. A sua ênfase nos processos e resultados clínicos é inquestionável, porém, uma exclusiva focalização neste plano relegará muitas vezes o cliente, enquanto ser humano multidimensional, para uma instância menos importante. Para além de ser portador de uma determinada patologia a diagnosticar e tratar, o cliente apresenta também um conjunto de sensibilidades, emoções, e uma condição psicológica muitas vezes fragilizada. Para além da necessidade fundamental de repor a sua condição de saúde, o cliente necessita igualmente de se sentir respeitado e acarinhado, de sentir conforto, segurança, privacidade e, não menos importante, de sentir empatia no relacionamento

personal com todos aqueles com quem interage. Em suma, poder apreciar o valor acrescentado de uma real experiência de hospitalidade.

Esta é tida como uma das funções mais importantes da hotelaria hospitalar. No entanto, na prática, apesar de a gestão hoteleira ser uma realidade efetiva em muitos dos nossos hospitais, parece haver ainda algum caminho a percorrer para o desejável reforço da integração e difusão desta característica elementar e fundamental da hotelaria – a hospitalidade. Será com base neste desiderato que, aliado aos melhores métodos e práticas da gestão hoteleira a verter nos modelos de gestão hospitalar, se conseguirão benefícios e vantagens significativas em prol do incremento da qualidade de serviço hospitalar e da maior capacidade de este satisfazer as necessidades do cliente, que cada vez mais procura um atendimento humanizado e personalizado para além da absolutamente incontornável competência técnica. A hotelaria adaptada à instituição de saúde torna-se, assim, fundamental nesse processo de busca pela qualidade.

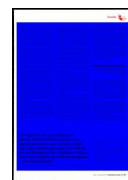
### Benefícios da hospitalidade nos hospitais

No quadro de benefícios e vantagens da implementação e aplicação sistemática dos procedimentos de hotelaria hospitalar, capazes de elevar a qualidade do atendimento médico-hospitalar, destaca-se em

<sup>2</sup> A terminologia ‘cliente’, em vez de paciente, é utilizada no sentido de uma definição mais ampla e completa de todos os que representam o lado da procura nos serviços de saúde: o paciente como figura central, mas também os seus acompanhantes, familiares, amigos.

<sup>3</sup> Com exceção de alguns casos específicos; entre outros: as parturientes e, de uma forma geral, os clientes da medicina estética.

<sup>4</sup> Seja turismo LRF (Lazer, Recreio e Férias) ou turismo de negócios.



primeiro lugar o fator competitividade. Neste sentido, quanto maior e mais sustentada for a qualidade global do serviço, e quanto mais gratificante for a experiência proporcionada ao cliente, conferindo-lhe um valor acrescentado, maior será a vantagem competitiva da organização de saúde face à sua concorrência direta. Principalmente quando os resultados clínicos são equivalentes, esta afigura-se como uma via consistente para potenciar a diferenciação estratégica, com efeitos diretos a nível do 'marketing' e da fidelização dos clientes. Já há doze anos, uma das maiores autoridades académicas sobre este tema – Michael Porter<sup>5</sup> – defendia a necessidade de alteração do foco competitivo no setor da saúde, através do incremento do valor acrescentado ao cliente. Apesar de as suas recomendações se basearem sobretudo no plano dos resultados clínicos, permitem antever a importância da hospitalidade como fator diferenciador para estas organizações.

Outro dos potenciais benefícios do reforço da hospitalidade nas organizações de saúde resulta na capacidade acrescida que aquela lhes confere na captação de segmentos específicos de procura com interesse e crescimento notórios, como é o caso do turismo médico. Este tipo de turismo gera fluxos turísticos motivados pelo objetivo primário de receber cuidados médicos (por situação de necessidade – *Turismo médico reativo* ou por opção própria – *Turismo médico proativo*), usufruindo simultaneamente da parte turística do destino onde os tratamentos são realizados.

O segmento de que usufrui este tipo de turismo tende a ser significativamente mais exigente, dado que, para além de procurar a excelência dos profissionais e dos resultados clínicos, procura-a também no ambiente hospitalar e no próprio destino, esperando uma receção e estadia com elevados padrões de qualidade e um atendimento altamente personalizado.

Particularmente neste contexto, a noção de hospitalidade é extensível aos acompanhantes – normalmente familiares ou amigos dos pacientes, que deverão ser igualmente alvo de cuidado e atenção no âmbito do turismo médico, pois para além de com frequência de utilizarem esse período de tempo para usufruir de momentos de lazer e recreio no destino, afiguram-se como elementos fundamentais no processo de recuperação do paciente.

A componente de lazer é, ou poderá ser, providenciada por operadores especializados, que se ocupam da divulgação, gestão e operacionalização destes serviços altamente personalizados e a quem é contratada a totalidade daqueles serviços – que incluem desde a reserva da viagem e alojamento, ao agendamento de consultas e/ou tratamentos com os médicos responsáveis – agindo como intermediários fulcrais entre as instituições de assistência na saúde e o cliente final.

Desta forma, pode dizer-se que o hospital assume uma dimensão sociocultural extremamente abrangente e reforça a ancestral conexão entre turismo e saúde que, enquanto áreas convergentes, contribuem para a produção do fenómeno turístico (Silva e Lanzarini, 2016). Neste sentido, Portugal reúne condições para se tornar um destino forte no turismo médico, constituindo-se uma importante fonte de receita<sup>6</sup>.

Claramente que, neste âmbito, o setor privado terá um maior poder de alavancagem em relação ao setor público, na medida em que o SNS terá de privilegiar o seu público-alvo original, garantindo em primeiro lugar a assistência aos cidadãos que dele usufruem por direito e que para ele contribuem. No entanto, há que preparar o terreno para que esta seja uma realidade no futuro e que se criem as condições para servir diferentes públicos em todos os contextos da saúde em Portugal.

Não menos importantes serão os benefícios que

a hospitalidade poderá representar na eficácia dos resultados clínicos e no mais rápido e consistente restabelecimento dos doentes. De acordo com esta linha de pensamento<sup>7</sup>, a hospitalidade poderá reduzir radicalmente o sofrimento, minimizando a dor de clientes naturalmente debilitados em termos físicos e/ou emocionais. Esta premissa baseia-se numa visão holística do paciente, defendendo a existência da integração entre corpo e mente no processo de recuperação e na promoção da qualidade de vida. Reconhece-se, contudo, que esta correlação necessita de uma maior comprovação científica, podendo inclusivamente constituir-se como um tópico de investigação de elevado interesse.

### A dimensão do Marketing na Saúde

*“O Marketing na saúde consiste em atuar preventivamente no sentido de identificar necessidades de atendimento e indicar procedimentos”.*

Moraes (2004)

Um outro tópico de investigação de igual interesse para esta área diz respeito ao Marketing, que se afigura como uma área auxiliar da hotelaria hospitalar. O Marketing tem vindo a assumir-se também no âmbito da saúde, nomeadamente nas campanhas de esclarecimento da população relativamente à prevenção de doenças, na comunicação de novos serviços e na melhoria gradual dos serviços prestados.

Na saúde, o marketing tem como principal finalidade administrar a procura existente de modo a ir ao encontro, em primeiro lugar, das necessidades e das carências dos clientes e da população que serve e, em segundo, da sua satisfação, nomeadamente em matéria de hospitalidade.

Partindo da perspectiva de Andrade (2011), que defende que a hospitalidade é percebida quando

**“O segmento de que usufrui este tipo de turismo [médico] tende a ser significativamente mais exigente, dado que, para além de procurar a excelência dos profissionais e dos resultados clínicos, procura-a também no ambiente hospitalar e no próprio destino”**

<sup>5</sup> Porter, M. and Teisberg, E. (2006). *Redefining Health Care - Creating Value-Based Competition on Results*. Boston: Harvard Business School Publishing/Press.

<sup>6</sup> Segundo um estudo patrocinado pela Health Cluster Portugal (HCP) em 2014, os números publicados apontam que o turismo médico possa contribuir com 94,6 milhões de euros para a economia portuguesa, em 2020.

<sup>7</sup> Ver: Ribeiro, A. (2013). A hotelaria hospitalar como diferencial no setor da saúde. *Especialize – Revista On-line IPOG*; ou, Taraboulsi, F. (2009). *Administração de Hotelaria Hospitalar*. 4ªEd. São Paulo: Atlas.

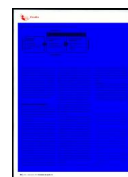
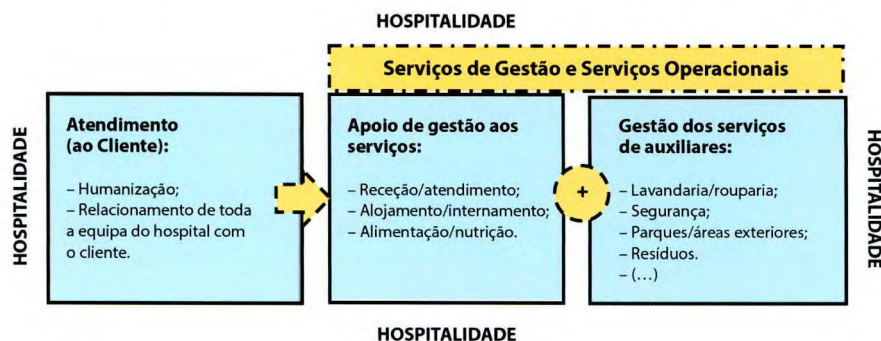


Figura 1 Funções alargadas de Gestão da Hospitalidade nos Hospitais. Fonte: Elaboração própria.



o paciente é atendido quanto às suas necessidades, angústias, dúvidas, questões e se sinta em um ambiente que o deixe confortável, tranquilo, acolhido e seguro e, do pressuposto de Zanovello (2011), que classifica o consumidor como 'árbitro da qualidade', revela-se importante conhecer as necessidades dos grupos de população atendidos em ambiente hospitalar. O acesso a esta informação – através do contributo do Marketing – parece constituir um diferencial na promoção da qualidade oferecida aos clientes, gerando a possibilidade de promover estudos comparativos e longitudinais, obedecendo e privilegiando uma lógica de melhoria contínua.

### Direções e Novos Paradigmas

Quando se pensa em hospitalidade no setor da saúde estabelece-se de imediato a sua correspondência com a área de hotelaria hospitalar. Esta área deverá ser a principal responsável pelo desenvolvimento e difusão da hospitalidade no contexto destas organizações.

A dimensão hoteleira nos hospitais é uma realidade relativamente recente (um pouco mais de uma década nos EUA ou Brasil<sup>8</sup> e um pouco menos em Portugal<sup>9</sup>) e tem vindo a afirmar-se sobretudo numa perspetiva operacional. É amplamente reconhecido que o seu desenvolvimento se tem conseguido essencialmente de 'dentro para fora', ou seja, com base na 'indústria' e com pouco ou nenhum apoio por parte dos meios académicos. De facto, parece existir um défice de atenção por parte da academia relativamente a esta importante realidade; é ainda escassa a investigação e produção científica na área e, conseqüentemente, um conhecimento teórico que, desejavelmente, deveria ser mais aprofundado.

Desde a perspetiva operacional, o contributo e alcance da área de hotelaria hospitalar fica, por vezes, aquém das expectativas no que respeita à integração plena dos princípios da hospitalidade nos hospitais. São diversos os exemplos de departa-

mentos de hotelaria hospitalar cuja responsabilidade se vê confinada à gestão dos serviços auxiliares (também chamados 'de apoio')<sup>10</sup>, por vezes com pouca interferência na definição e manutenção dos padrões gerais de hospitalidade. Pese embora a vital importância destes serviços no contexto hospitalar, este tipo de papel limita o protagonismo necessário da dimensão hoteleira em prol do reforço da implementação, difusão e gestão da hospitalidade na globalidade do serviço hospitalar. Note-se inclusive que, em muitos destes casos, os departamentos de hotelaria hospitalar não interferem na definição e gestão dos padrões de qualidade do serviço de Alojamento-internamento e/ou Alimentação.

Uma maior focalização no domínio da hospitalidade e um espectro funcional mais alargado para a dimensão da hoteleira hospitalar poderia dar origem a uma espécie de *upgrade*, conduzindo ao conceito de Gestão da Hospitalidade Hospitalar, como mostra a Figura 1.

Entende-se, porém, que o projeto de desenvolvimento da hospitalidade nos hospitais não passa pela responsabilidade exclusiva de um só departamento ou gestor; será antes uma responsabilidade de todos os profissionais e desde logo da administração hospitalar. A administração deverá integrar a hospitalidade (baseada na conjugação da vertente de atendimento ao cliente com a gestão de serviços e operações) como vertente fundamental da sua estratégia, da sua orientação e práticas de gestão, com conseqüências diretas na transformação de mentalidades e, como tal, da cultura organizacional (que, por definição, se estende a todo o organograma). Contudo, alguém terá de se responsabilizar operacionalmente pelas alterações no terreno, pela implementação de medidas e pela avaliação dos resultados da hospitalidade – aqui, deverá entrar, com o devido protagonismo e amplitude de funções, a figura do departamento e do gestor de hotelaria hospitalar<sup>11</sup>.

No contexto da ação, com vista a difundir e

desenvolver a hospitalidade nos hospitais, a maioria das medidas a implementar poderá agrupar-se, como ilustra a Figura 2, em três grandes direções (3P's)<sup>12</sup>: *Processos, Ambiente Físico e Pessoas*. A última das quais se considera a mais relevante no contexto em análise.

» **Processos:** Desde que o cliente é recebido até que sai do hospital, experimenta um conjunto encadeado de processos e procedimentos (muitos dos quais não clínicos), cada um deles com a sua quota-parte de importância para a avaliação da qualidade global do serviço hospitalar. Neste plano, as palavras de ordem deverão ser: simplificação, desburocratização e personalização. Entre

<sup>8</sup> País que bastante tem desenvolvido esta área. Tome-se, a título de exemplo, a iniciativa do Ministério da Saúde Brasileiro ao criar em 2001 o PNHAH – Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar, com o objetivo de estabelecer *standards* de atendimento hospitalar aplicáveis a múltiplas unidades de Saúde.

<sup>9</sup> Embora a 1ª publicação sobre esta matéria no nosso país date de 1984 – artigo de autoria do Prof. José Nogueira da Rocha, sob o título 'As prestações hoteleiras no hospital' – só recentemente se avançou de forma mais consistente nesta matéria: a revista da especialidade (H&S) publicou o seu 1º número em 2012, e a 1ª associação profissional do setor foi fundada apenas há 8 anos (APHH - Associação Portuguesa de Hotelaria Hospitalar).

<sup>10</sup> Tais como: lavandaria/rouparia, segurança, manutenção de zonas exteriores – parques de estacionamento e jardins, tratamento de resíduos, etc.

<sup>11</sup> No contexto em estudo e em alguns hospitais norte-americanos, esta figura assume uma denominação bastante significativa – 'Chief Patient Experience Officer'; posição frequentemente ocupada por especialistas em hospitalidade, recrutados diretamente na indústria hoteleira.

<sup>12</sup> Do Inglês: 'Process', 'Physical Evidence' e 'People'.



## “Poucos são os gestores que cursaram ou se especializaram em Gestão Hoteleira. Como tal, o perfil e competências esperadas para estes profissionais terá de ser, em primeira instância, debatido com base num quadro de informação ainda a construir, que revele as áreas do saber e as necessidades formativas fundamentais aplicadas ao contexto específico das instituições de saúde.”

outras situações, o longo tempo para agendar um exame ou uma consulta, as longas filas de espera, os atrasos no atendimento, os formulários e as pesadas burocracias são razões pelas quais se reduzem expectativas e se promove a insatisfação dos clientes.

Tomando alguns exemplos na direção certa, o atendimento ao cliente (presencial, telefónico e *on-line*) deverá ser mais expedito, atencioso e simpático; as metodologias de agendamento de consultas, tratamentos, análises, cirurgias, etc., menos burocráticas e mais eficientes; o cumprimento de prazos mais responsável e eficaz; os processos de monitorização das expectativas e da satisfação do cliente deverão ser consequentes e desenvolvidos numa lógica de melhoria contínua (em busca da excelência), como já aventado no ponto dedicado ao Marketing na Saúde.

» **Evidência Física:** Os modelos de arquitetura hospitalar do início do século passado, que deram origem aos hospitais com 'cara de hospital', como

apelida Boeger (2009), não se coadunam mais, nem com o discurso da hospitalidade, nem com o necessário conforto e bem-estar do cliente da saúde. São necessárias reformas infraestruturais nos velhos hospitais e um pulsar de modernidade e adaptação às exigências da hospitalidade no caso dos novos projetos. Os longos corredores brancos e impessoais, as enfermarias e quartos assépticos sem decoração nem conforto, as zonas de espera impessoais e desconfortáveis, não se adequam ao tempo e exigências atuais. Não só as infraestruturas, mas também os equipamentos (e todos os outros elementos tangíveis integrados no serviço hospitalar), devem ser alvo de atenção. É exemplo o caso da alimentação (não pelas melhores razões, ainda chamada de 'comida de hospital'), que para além de ter de atender às necessidades nutricionais de cada cliente e patologia, deve ter sabor e ser bem apresentada. Não se trata de luxo, mas sim da simples e necessária atenção aos detalhes que a hospitalidade requer.

» **Pessoas:** Numa 'indústria' de mão-obra-intensiva, como no caso dos hospitais, as pessoas jogam

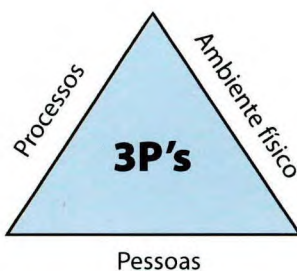
um papel fundamental na concretização de padrões mais elevados de hospitalidade. Todos os que trabalham afincadamente na cura dos doentes contribuem em simultâneo para determinar a perceção global da qualidade do serviço hospitalar; para além da sua preocupação com a missão nuclear, deverão estar igualmente preocupados com os cuidados a prestar ao cliente no plano psicológico, socio-emocional e até espiritual; isto através de uma permanente e consistente atitude de hospitalidade. Esta postura envolve, necessariamente, o reforço da mentalidade e cultura internas, mas também um forte compromisso por parte da organização com vista à sensibilização e formação contínua dos profissionais de contacto com o cliente, incluindo os clínicos. Trata-se de promover um conjunto de ações capazes de levar ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das necessárias competências técnicas e comportamentais neste domínio.

Concretamente no que se refere aos gestores e quadros da hotelaria hospitalar, entende-se a necessidade de uma crescente profissionalização funcional, que deverá assentar no conhecimento aprofundado sobre um vasto leque de matérias especializadas que, entre muitas outras, vão desde a nutrição à psicologia comportamental. Verifica-se que uma percentagem significativa destes quadros tem formação de base em áreas tão diversas quanto o Direito ou a Economia. Poucos são os gestores que cursaram ou se especializaram em Gestão Hoteleira. Como tal, o perfil e competências esperadas para estes profissionais terá de ser, em primeira instância, debatido com base num quadro de informação ainda a construir, que revele as áreas do saber e as necessidades formativas fundamentais aplicadas ao contexto específico das instituições de saúde.

Seguidamente, e no sentido de colmatar esta

**Figura 2** Três direções fundamentais de intervenção.

Fonte: Elaboração própria.





lacuna, será fundamental conceber e implementar uma oferta formativa com carácter multidisciplinar, capaz de alavancar o perfil, as competências e o desempenho destes profissionais.

### Iniciativas

As respostas a alguns dos desafios identificados ao longo desta reflexão, estimuladas pelo ensejo de um maior protagonismo da academia relativamente a esta área, assumem a forma de sugestões para o curto prazo e agrupam-se em três grandes vertentes:

#### Incipiente informação sobre o estado atual da hotelaria hospitalar em Portugal

**'Observatório'** – Uma sugestão que parece importante passa pela constituição de um centro de estudo responsável pela obtenção sistemática de informação, que permita atualizar e analisar os dados específicos sobre a atividade da gestão de hospitalidade e hotelaria hospitalar no nosso país. Como iniciativa piloto, e no sentido de apurar informação de teor descritivo, sugere-se a implementação de um primeiro estudo de carácter quantitativo a nível nacional, dirigido uma amostra estatisticamente significativa de unidades hospitalares e gestores de hotelaria hospitalar. A sua reedição regular poderá levar à constituição de uma base de dados que contenha informação específica e atualizada sobre esta dimensão nas organizações de saúde.

**'Barómetro'** – Paralelamente, considera-se de grande utilidade a constituição de um painel de especialistas, onde académicos e profissionais da área de hotelaria hospitalar, de Norte a Sul do país, possam

ser regularmente consultados no sentido de se obter informação de carácter qualitativo e prospetivo.

#### • Falta de pesquisa

**Investigação** – A par da informação de teor técnico e de mercado, será igualmente importante fomentar o interesse e o espírito de investigação científica nesta área. A nível nacional, tanto quanto se sabe, não existe um centro, nem tão pouco uma linha de investigação dedicada a estas problemáticas. Os resultados da pesquisa nesta área, para além de virem fortalecê-la no plano conceptual, poderão igualmente abrir novas perspetivas operacionais, promovendo novos métodos que, devidamente testados, permitam contribuir para o seu progresso técnico.

#### • Falta de formação especializada

**Formação de Gestores** – Com vista a suprir o referido défice de formação, será importante desenhar e lançar uma oferta formativa de nível superior (eventualmente uma pós-graduação) que permita atualizar e reforçar as competências dos quadros em exercício e, ao mesmo tempo, permita a aquisição de habilitações superiores adequadas aos candidatos a profissionais desta área.

**Ações Internas** – Percebe-se também a importância de promover e apoiar as ações formativas no plano interno hospitalar nos domínios da hospitalidade para a generalidade dos profissionais das organizações de saúde. Isto passará pela conceção de programas especializados de sensibilização/formação, desenhados à medida das necessidades de cada organização e de cada equipa de profissionais de saúde (uni ou multidisciplinares). Admite-se que estas ações possam ter um contributo efetivo muito

relevante no fortalecimento dos padrões de hospitalidade nos hospitais.

### Considerações finais

Pelo exposto ao longo deste artigo, espera ter-se evidenciado a tendência e a importância crescente que a questão da hospitalidade – herdeira da hotelaria clássica ou convencional – deverá assumir nos serviços de saúde, quer ao nível do setor público como do setor privado, no sentido de assegurar elevados padrões de qualidade na assistência na saúde em toda a sua extensão.

O desenvolvimento desta área representa e reveste o setor de maior competitividade, fornecendo mais qualidade na prestação do serviço e garantindo, consequentemente, maior satisfação. Acima de tudo, permite proporcionar ao cliente uma nova perspetiva sobre a experiência vivida no ambiente hospitalar, agregando uma nova componente à assistência na saúde, particularmente nos períodos de tratamento e/ou internamento. Essa componente traduz-se na crescente humanização do atendimento e, necessariamente, na afinação dos procedimentos necessários para que essa vertente seja prestada a cada dia com mais eficácia e em melhores condições, não só para os utentes mas também para os próprios profissionais, onde a qualificação e a humanização se complementam através da prática da hospitalidade (Cavalcante e Ferreira, 2018).

Pensando na crescente competitividade que o setor da saúde assume em Portugal, aliada ao crescente nível de exigência dos clientes, é crucial a existência de um setor privado competitivo, inovador, forte, estruturado, autónomo e com poder de investimento, que permita acompanhar as tendências do

---

**“Este tipo de formação especializada deverá permitir à totalidade dos profissionais de saúde, nas suas múltiplas funções, prestar um serviço verdadeiramente consentâneo com os interesses dos clientes, bem como com os interesses das instituições que fornecem serviços de saúde a diferentes escalas,”**

---



mercado e as necessidades da clientela clínica. Este contexto – coadjuvado com a projeção de Portugal enquanto destino turístico de excelência cada vez mais assumido à escala internacional – congrega as condições ideais para o desenvolvimento do turismo médico (ou turismo médico-hospitalar), permitindo que o país possa vir a tornar-se um *player* competitivo nesta área.

Espera-se também que, através da abordagem realizada neste artigo, se tenha tornado evidente a necessidade de investimento nesta área ao nível da investigação. Uma investigação objetiva e direcionada que passa pela elaboração de estudos concretos e sistemáticos sobre o 'estado da arte', que permitam analisar a evolução das (boas) práticas neste âmbito em Portugal.

Considerando que este é um campo que urge ser compreendido, explorado e desenvolvido, acredita-se que o recurso e a aplicação sistemática de procedimentos de gestão hoteleira – adaptados ao contexto hospitalar de forma cabal – requer, com relativa urgência, a existência de formação especializada de diversos níveis. Este tipo de formação especializada deverá permitir à totalidade dos profissionais de saúde, nas suas múltiplas funções, prestar um serviço verdadeiramente consentâneo com os interesses dos clientes, bem como com os interesses das instituições que fornecem serviços de saúde a diferentes escalas, no sentido de proporcionar um serviço de saúde seguro, inovador e de elevada qualidade.

Porquanto, como afirmou recentemente numa

entrevista ao *Jornal Expresso*, o Professor Doutor José Fragata, cirurgião cardiotorácico do Hospital de Santa Marta e Vice-Reitor da Universidade Nova de Lisboa, – evidenciando o verdadeiro sentido do conceito de hospitalidade com o qual se iniciou este artigo – a “Medicina não trata apenas doenças, trata pessoas e no tratar de alguém há uma componente de curar e de cuidar, e as duas não podem estar dissociadas.” (Arreigoso, 04.08.2018, p. 54).

Neste sentido, não se deverá privilegiar exclusivamente a vertente clínica e tecnológica, que tem vindo a registar significativos e importantes desenvolvimentos, mas valorizar também uma vertente abrangente e diferenciadora, que encontra na Gestão da Hospitalidade Hospitalar uma ferramenta de humanização e marketing com efeitos positivos no bem-estar dos pacientes, bem como na dinâmica das organizações de saúde.

### Conflitos de Interesses

Os autores declaram não ter conflitos de interesse na realização deste artigo. ■

### Referências Bibliográficas

- Andrade, A. M. F. de (2011). *Hospitalidade: acolhimento, atendimento e ambientação*. São Paulo: Senac.
- Arreigoso, V. L. (04 de Agosto de 2018). José Fragata, cirurgião cardiotorácico: “Pessoas inseguras duram menos”. *Revista E – Expresso*, Edição 2388, pp. 52-59.

- Boeger, M. (2009). *Hotelaria Hospitalar, Gestão em hospitalidade e humanização*. São Paulo: Senac.
- Cavalcante, I. C. O. S. e Ferreira, L. V. F. (2018). A importância da hospitalidade e qualidade dos serviços na hotelaria hospitalar. *Revista de Turismo Contemporâneo – RTC*, Natal, V. 6, N.º 1 (Jan./Jun.), pp. 41-65.
- Godoi, A. F. (2004). *Hotelaria hospitalar e humanização no atendimento em hospitais: pensando e fazendo*. São Paulo: Ícone.
- Mendonça, M. J. A., Oliveira, M. L., Alves, W.R. (2013). O papel dos profissionais atendentes da área de saúde. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, Vol. 04, N.º 02, pp. 237-56.
- Moraes, O. D. e Cândido, I. (2004). *Hotelaria Hospitalar: um novo conceito no atendimento ao cliente de saúde*. In *Manual do Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar*. Caxias do Sul: Educ.
- Porter, M. and Teisberg, E. (2006). *Redefining Health Care – Creating Value-Based Competition on Results*. Boston: Harvard Business School Publishing/Press.
- Ribeiro, A. (2013). A hotelaria hospitalar como diferencial no setor da saúde. *Especialize – Revista On-line IPOG – Goiânia*, 6ª Edição, N.º 006, Vol. 01 (Dezembro).
- Silva, A. S. e Lanzarini, R. (2016). Hospitalidade e lazer para pacientes-viajantes e seus acompanhantes na região do Hospital de Câncer de Barretos – SP, Brasil. *Revista Turismo em Análise*, São Paulo, Vol.27, N.º3 (Dezembro), pp. 543-567.
- Taraboulsi, F. (2009). *Administração de Hotelaria Hospitalar*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Zanovello, A. L. (2011). *Qualidade aplicada aos serviços da saúde*. In: Boeger, M. (Coord. de). *Hotelaria Hospitalar. Manuais de Especialização*, 1.ª Ed. Barueri. São Paulo: Manole, pp. 75-86.