

# A GESTÃO DO GIRO DE LEITO HOSPITALAR<sup>1</sup>

Inajara de Oliveira Abreu<sup>2</sup>

Prof. Dr. Roberto Tadeu Ramos Morais<sup>3</sup>

## RESUMO

Este trabalho aborda o tema de hotelaria hospitalar e o uso das ferramentas tecnológicas para gestão de giro de leitos, buscando descrever as atividades que compõem o serviço da hotelaria hospitalar, ressaltando a importância da cultura acolhedora advinda da hospitalidade hoteleira e da humanização na saúde. O objetivo geral é identificar a percepção dos gestores operacionais quanto ao uso da tecnologia da informação para gestão de giro de leitos em um hospital filantrópico localizado no município do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, com delineamento bibliográfico, por meio de pesquisa exploratória e descritiva, mediante uma abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando-se de um questionário com perguntas abertas e fechadas, e da análise dos dados de forma interpretativa e descritiva. Com a participação de quinze gestores, foi possível identificar que as lideranças se utilizam dos recursos da tecnologia da informação para o gerenciamento de leitos, tendo o compromisso das áreas de apoio no processo de monitoramento das atividades, e percebem que o uso da tecnologia da informação agiliza e otimiza os processos, beneficiando o giro de leitos. Mediante a análise dos dados, ficou evidenciado que os setores da hotelaria hospitalar são parte integrante na resolutividade do serviço assistencial, contribuindo na promoção da saúde, bem como nos resultados operacionais e na sustentabilidade financeira da instituição hospitalar.

**Palavras-chave:** Hotelaria Hospitalar. Tecnologia da Informação. Giro de leitos.

## ABSTRACT

*This work addresses the topic of hospital hospitality and the use of technological tools for managing bed turnover, seeking to describe the activities that make up the hospital hospitality service, highlighting the importance of the welcoming culture arising from hotel hospitality and humanization in healthcare. The general objective is to identify the perception of operational managers regarding the use of information technology to manage bed turnover in a philanthropic hospital located in the municipality of Vale dos Sinos in Rio Grande do Sul. The research is characterized as a case study, with a bibliographical design, through exploratory and descriptive research, using a quantitative and qualitative approach, using a questionnaire with open and closed questions, and data analysis in an interpretative and descriptive way. With the participation of fifteen managers, it was possible to identify that leaders use information technology resources to manage beds, with the commitment of support areas in the process of monitoring activities, and realize that the use of information technology*

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso. Data da submissão e aprovação:

<sup>2</sup> Acadêmica das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT, RS. *E-mail:* inajaraabreu@sou.faccat.br

<sup>3</sup> Professor das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat, RS. Doutor Roberto Tadeu Ramos Morais. *E-mail:* masprm@faccat.br

*speeds up and optimize processes, benefiting bed turnover. Through data analysis, it was evident that the hospital hospitality sectors are an integral part in the resolution of the care service, contributing to the promotion of health, as well as the operational results and financial sustainability of the hospital institution.*

**Keywords:** *Hospital Hospitality. Information Technology. Bed rotation.*

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida sob as perspectivas do gerenciamento da hotelaria hospitalar e das ferramentas tecnológicas para gestão de giro de leitos, delimitando-se a compreender a percepção dos gestores operacionais quanto ao uso da tecnologia da informação para controle de leitos, tendo como estudo um hospital filantrópico localizado no município do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

Conforme Cardoso, Julião e Júnior (2020) a gestão de leitos é um dos processos que impacta diretamente na produção de um hospital, e os serviços da hotelaria hospitalar estão intrinsecamente envolvidos no planejamento de ocupação da instituição de saúde. E, para que o processo seja mais eficiente, as instituições buscam trabalhar com um sistema de informação integrado, visando otimizar tempo e recurso, bem como minimizar as dificuldades de comunicação entre os setores assistencial e de apoio.

O conceito e o posicionamento da hotelaria hospitalar é de suma importância no cuidado humanizado e no impacto da experiência do paciente durante sua estadia em um hospital, tornando-se um desafio para os atuantes na gestão hospitalar, que, como uma empresa, também buscam compreender e atender as carências de seus clientes para obter diferencial competitivo no mercado, bem como estratégias para utilizar de sua infraestrutura instalada. Conforme Nascimento (2017, p.16), “[...] a organização hospitalar consiste em várias estruturas e processos interligados, sempre de modo a contribuir para o resultado final, que vão além da satisfação dos clientes.”. Dessa forma, entende-se que os cuidados assistenciais e da hotelaria hospitalar devem trabalhar juntos, para que a experiência de atendimento de um paciente seja, além de satisfatória, realizada com qualidade.

Segundo Boeger (2010), a hotelaria hospitalar é composta por vários serviços, muito semelhantes à hotelaria convencional, dentre eles destacam-se as atividades de lavanderia hospitalar, rouparia e costura, higienização e limpeza, nutrição e dietética, segurança patrimonial, central de atendimento, gestão de leitos, recepção e

portarias, que, em conjunto com o cuidado assistencial, buscam entregar ao paciente conforto, segurança e bem-estar durante todo o período que utilizar as instalações físicas no ambiente hospitalar.

A elaboração desta pesquisa foi motivada pela teoria advinda dos conceitos da hotelaria e do interesse em conhecer as tecnologias utilizadas na condução do serviço hospitalar durante a internação de um paciente, possibilitando correlacionar a teoria com a prática. Nesse contexto, acredita-se que este estudo irá contribuir academicamente para novos projetos voltados à hotelaria hospitalar, visando ampliar a discussão sobre o tema e a sua importância no cuidado e atenção à saúde, através da gestão de estadia do paciente em um ambiente hospitalar.

Além disso, conforme Boeger (2006), um dos indicadores de produtividade dos hospitais é medido através da taxa de ocupação, isto é, o número de pacientes internados por dia na instituição, acompanhado pelo indicador do giro de leitos, o qual é mensurado pelo número de pacientes internados em determinado período versus o tempo de permanência na internação. Teoricamente, quanto menor for o tempo de permanência, maior poderá ser o giro de leitos, ou seja, mais pacientes podem ser atendidos ou internados na instituição. Segundo a Associação Nacional de Hospitais Privados (Anahp, 2023), entidade que representa os hospitais privados de excelência do país, o indicador de média de permanência do paciente está em 4,14 dias nas internações clínicas. No entanto, a resolutividade no cuidado à saúde do paciente também deve ser analisada, através de indicadores como taxa de infecção hospitalar, índice de reinternação, taxa de mortalidade, entre outros critérios de cuidados. Dessa forma, entende-se que a tecnologia da informação é fundamental para a instituição hospitalar acompanhar e mensurar com precisão sua produtividade e resolutividade, assim como acompanhar o desempenho das atividades a fim de melhor gerir a tomada de decisão.

Com a finalidade de identificar a percepção dos gestores operacionais quanto ao uso da tecnologia da informação para gestão de giro de leitos em um hospital filantrópico localizado no município do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, este trabalho tem como objetivos específicos: a) descrever as atividades que compõem o serviço da hotelaria hospitalar; b) compreender como estas atividades influenciam na organização dos processos para o giro de leitos; e c) identificar quais as tecnologias utilizadas para gestão do giro de leitos e o uso dessas. O problema desta pesquisa se baseia em: Como a tecnologia da informação pode apoiar a hotelaria hospitalar na

gestão do giro de leitos em um hospital filantrópico na percepção dos gestores operacionais?

Estudos anteriores realizados sobre o tema tiveram como objetivo “Identificar a relação da tecnologia da informação no apoio à gestão de leitos, na percepção de gestores, para a qualidade dos serviços oferecidos em hospitais particulares”, trabalho desenvolvido pelos autores Raffa, Malik e Pinochet (2017, p. 3). Já outro artigo produzido por Wasgen, Terres e Machado (2019, p. 33) abordou a temática objetivando “Criar um modelo teórico para a gestão de leitos”. Essas pesquisas demonstram que há interesse acadêmico voltado à gestão do âmbito hospitalar.

Considerando o assunto exposto, este artigo está organizado em cinco seções, iniciando pela introdução, situando o leitor sobre o objeto em estudo, a relevância do tema e os objetivos da pesquisa. Na sequência, apresenta-se a fundamentação teórica, abordando, nas subseções, a gestão hospitalar, a hotelaria hospitalar, o gerenciamento de leitos e a tecnologia da informação no gerenciamento de leitos. Na terceira seção, são informados os procedimentos metodológicos que nortearam a abordagem e a aplicação desta pesquisa. Posteriormente, discorre-se sobre os resultados obtidos, a análise e a discussão dos resultados e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção é apresentada uma breve exposição sobre a gestão hospitalar e a hotelaria hospitalar, seguindo com os temas de gerenciamento de leitos e a tecnologia da informação no gerenciamento de leitos. Posteriormente, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos à luz da abordagem teórica esplanada.

### **2.1 Gestão Hospitalar**

A gestão hospitalar ocorre no âmbito da administração de uma instituição hospitalar, conforme Nassif *et al.* (2016, p. 17), “[...] gestão significa gerenciamento, administração, onde existe uma empresa, uma entidade ou organização, a ser gerida ou administrada.”, sendo o gestor responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar, e o protagonista para o alcance dos objetivos, metas e resultados da instituição. Para tanto, é necessário conhecer profundamente os interesses e a

realidade da organização a fim de envolver e gerir as pessoas e suas áreas.

Destaca-se, também, que a integração das áreas de trabalho é um dos pilares essenciais da gestão hospitalar, alinhado ao planejamento da instituição, sendo ele estratégico, tático ou operacional, o qual busca a excelência e a qualidade no atendimento, colocando o paciente como o centro do cuidado da promoção e prevenção à saúde. De acordo com Nascimento (2017), muito mais que a satisfação do paciente, a organização deve valorizar a avaliação da experiência por ele vivenciada, o qual possibilitará evidenciar as oportunidades de melhorias, bem como a eficiência de seus serviços.

O hospital é uma organização que tem características próprias, que o diferencia de outras instituições; muitas áreas funcionais que são interdependentes e se inter-relacionam, necessitando um funcionamento eficiente de todos seus componentes, de maneira a compor um todo e não um somatório de partes desagregadas (GONÇALVES, 1983 *apud* GALVÃO, 2003, p. 23).

Uma instituição hospitalar é composta por diferentes áreas de atividade, dentre elas é possível destacar: Emergência; Pronto Atendimento; Unidades de internação; Farmácia; Diagnóstico; Bloco cirúrgico; Centro obstétrico, entre outros, sendo suas atividades compostas por processos administrativos, assistenciais e operacionais, conforme Cardoso; Julião; Júnior (2020). A estrutura hospitalar vem evoluindo historicamente, transformando o âmbito do cuidado e atenção às pessoas, segundo Boeger (2017, p.16), “[...] os hospitais eram locais exclusivos de tratamento apenas religioso e espiritual, comandados por congregações e regidos através dos dogmas que estes religiosos entendiam como certo”, o local era destino das pessoas excluídas da sociedade, caracterizados como abrigos, e eram geridos por organizações religiosas. Galvão (2003, p. 23) corrobora dizendo que “[...] o hospital, inicialmente, foi criado como instituição filantrópica e agência de auxílio aos pobres e, simultaneamente, caracterizado como instituição religiosa”. Compreende-se que a assistência à saúde era de cunho social, com o foco no atendimento voltado à cura.

Em 1946, a Organização Mundial da Saúde (OMS) conceituou a saúde como “[...] o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença e enfermidade”, entendendo que a saúde inclui o cuidado, o tratamento e a prevenção às doenças, deixando em evidência a necessidade da gestão de

planejamento e fornecimento de serviços assistenciais, consoante Galvão (2003). No ano de 1990, foi instituída a Lei Orgânica da Saúde 8.080/90, definindo as diretrizes para organização e funcionamento do Sistema de Saúde Brasileiro, através dos fatores considerados como determinantes e condicionantes de saúde, abordando questões como alimentação; moradia; trabalho; renda; educação, bem como condições psicológicas e comportamentais dos indivíduos, entre outros. Em 2013, o Art. 3º da Lei 8.080/90 foi alterado pela Lei 12.864/13, incluindo atividade física como um dos fatores. Dessa forma, o conceito de saúde também se preocupa com os aspectos sociais e econômicos das pessoas, entendendo que essas questões podem impactar na ocorrência de problemas na saúde da população. Assim sendo, é fundamental o desenvolvimento e investimento nas ações voltadas à Promoção à Saúde, a fim de garantir melhores condições de vida e, conseqüentemente, na saúde das pessoas, de acordo com Lopes, Simões e Assis (2020).

Neste sentido, Pereira e Pereira (2015) comentam que, em conjunto ao posicionamento assumido na área da saúde, e com as ações voltadas à qualidade, o comportamento das pessoas e suas exigências se modificaram, evoluindo a oferta de serviços no segmento, bem como no modelo de gestão assumido nas organizações.

Conforme Boeger (2006), estruturar processos e qualificar as equipes de trabalho passou a ser fundamental para as organizações, e a gestão no âmbito da hotelaria hospitalar vem se aperfeiçoando para contribuir na sustentabilidade dos hospitais, reforçando o posicionamento estratégico das instituições.

## **2.2 Hotelaria Hospitalar**

A hotelaria hospitalar começou a ser fortemente estruturada, qualificada e profissionalizada a partir dos anos 2000, através do desdobramento dos modelos de gestão implantados nas instituições hospitalares, visando proporcionar aos clientes uma experiência de atendimento em hospedagem, não só valorizando a estrutura física, mas também nos serviços humanos que oferecem comodidade e hospitalidade, incorporando o conceito advindo da hotelaria de hotéis, buscando agregar valor aos serviços prestados nas instituições de saúde, em concordância com Boeger (2010).

Entre os serviços e as atividades que compõem a hotelaria hospitalar, estão: as diversas áreas de apoio e de atendimento

ao cliente, como a internação, a hospitalidade, os diversos programas de humanização, a recepção de pronto-socorro, os ambulatórios, os centros de exames, a higiene, a segurança patrimonial, o serviço de nutrição e dietética, o gerenciamento de leitos, entre outros (CARDOSO; JULIÃO; JÚNIOR, p. 30, 2020).

Dessa forma, a área de hotelaria hospitalar contempla os serviços considerados como apoio, ou seja, aqueles que auxiliam no tratamento e recuperação do paciente, executando os processos que facilitem o atendimento assistencial, com foco na atenção às pessoas, oferecendo conforto, segurança e bem-estar durante todo o período em que um cliente utilizar as instalações físicas no ambiente hospitalar. Conforme os autores Cardoso, Julião e Júnior (2020), o organograma dos serviços de hotelaria hospitalar é definido por cada instituição, diante do planejamento e modelo de gestão adotado. Contudo, os serviços são considerados interdependentes e interagentes, eles interagem e se complementam para atender as demandas do cliente de forma resolutiva, e no menor tempo possível, prestando hospitalidade e atendimento humanizado que garantem qualidade e efetividade do serviço.

De acordo com Castelli (2010, p. 17), a “Hospitalidade significa receber, abrigar, alimentar e cuidar do visitante [...]”, ou seja, são ações relacionadas a uma atitude acolhedora, tornando o ambiente agradável, cuidadoso e afetuoso. O autor ainda comenta que, no século XX, com a expansão das viagens comerciais e turísticas, a hospitalidade passou a ser uma atividade fortemente comercializada por meio dos serviços de hotelaria, sendo importante que as empresas tenham compreendido esta cultura histórica para estimular, em seus colaboradores, o espírito hospitaleiro. Em um ambiente hospitalar, a hospitalidade está associada à relação cordial e de cuidado com as pessoas, e está intrínseca com as ações de humanização. A humanização, segundo Boeger (2010, p. 70), “[...] depende da capacidade de falar, de ouvir e de expressar sentimentos das pessoas envolvidas”, ou seja, o ato de acolher o paciente não se refere somente ao fazer, mas sim a como fazer.

A humanização nos serviços de saúde ganhou enfoque no ano de 2003, quando divulgada a Política Nacional de Humanização (PNH), vinculada à Secretaria de Atenção Básica do Ministério da Saúde, que tem por objetivo fomentar as estratégias de cuidados à saúde de forma coletiva e compartilhada. Conforme o Ministério da Saúde (2004, p. 6), “Humanizar é, então, ofertar atendimento de qualidade, articulando os avanços tecnológicos com acolhimento, com melhoria dos

ambientes de cuidado e das condições de trabalho dos profissionais.”. Dessa forma, a PNH se preocupa e envolve todos os atores vinculados à saúde, sejam pacientes, familiares, trabalhadores ou gestores, e visa que ambos tenham um olhar ao indivíduo na sua singularidade, possibilitando as transformações no modelo do cuidado, bem como, na gestão da saúde, propiciando a entrega de um serviço com maior qualidade.

Nesse sentido, Castelli (2003) corrobora dizendo que o colaborador é um fator estratégico e fundamental para a qualidade de um serviço, e oportunizar um ambiente de cuidado a ele, bem como proporcionar capacitações profissionais, para treinar as equipes na execução dos processos, auxiliando na realização de um trabalho mais hospitalareiro e humanizado. Para Boeger (2010), é fundamental os hospitais adotarem ferramentas de procedimentos operacionais padronizados (POP) como instrumento para qualidade na prestação de serviços, visando minimizar riscos, bem como garantir a segurança e a confiabilidade das atividades. O conjunto dessas ações resulta na experiência do cliente durante a sua estadia em uma instituição hospitalar.

Segundo Boeger (2010, p. 26), “[...] a experiência do cliente em um hospital pode ser dividida em três momentos: a) sua chegada ao hospital; b) sua internação; e c) sua alta”. Assim sendo, espera-se que a experiência do cliente seja satisfatória e que suas expectativas sejam atendidas e até mesmo superadas, conforme o nível de satisfação alcançado. O autor considera que, ao chegar no hospital, o cliente tem a tendência a valorizar o tempo de espera para atendimento, e estima que não haja morosidade no processo para ser atendido. Ainda para Boeger (2010), durante a internação, o cliente avalia a infraestrutura e a comodidade oferecidas pela instituição, formando opiniões sobre o fluxo dos processos internos, referente ao atendimento dos diversos setores que interagem na recuperação do paciente, e no tempo de resposta das solicitações para atender às suas necessidades, podendo a gastronomia ser uma oportunidade de encantamento do cliente, de forma personalizada e individualizada. No momento da alta, da saída do hospital, o fator tempo é novamente valorizado pelo cliente, visto o anseio em retornar para sua rotina, com a expectativa de um processo ágil e organizado. Esse fator também possui valor para os hospitais, sendo a saída do paciente gerenciada para implementar o giro de leitos e receber um novo paciente na internação, de acordo com Wasgen, Terres, Machado (2019).

Além disso, para Pereira e Pereira (2015), estabelecer um padrão de qualidade aos serviços de apoio é um dos desafios do gestor, que deve definir o sistema e o método de acompanhamento dos procedimentos, e realizar o controle desses,

alinhado aos objetivos traçados no planejamento estratégico da instituição, visando a melhoria contínua dos serviços prestados. Conforme Cardoso, Julião e Júnior (2020), o monitoramento dos tempos pode representar vantagem competitiva para a instituição e qualidade da hotelaria hospitalar. Portanto, descrever e estabelecer metas para execução dos processos possibilitará ao gestor uma melhor análise e controle sobre a execução das atividades, bem como sobre a satisfação do cliente, sendo importante que o trabalho das áreas do hospital esteja integrado e alinhado em suas rotinas.

### **2.3 Gerenciamento de leitos**

Um dos processos que implica diretamente na experiência de atendimento do cliente é da disponibilidade de leito para internação, atividade exercida no setor de gerenciamento de leitos. Em algumas instituições, esse processo está inserido no setor de internação, tendo como função efetuar a gestão dos leitos de internação do hospital. “O serviço de gerenciamento de leitos é o setor responsável por planejar a utilização dos leitos da instituição hospitalar por meio do agendamento das internações eletivas e de cirurgias, bem como por disponibilizar leitos às internações não eletivas e clínicas”, destaca Boeger (2010, p. 87)”.

A gestão de leitos tem como objetivo otimizar processos, e sua rotina está interligada com as áreas assistenciais e demais setores da hotelaria hospitalar, como higienização, manutenção, atendimento, enfermagem, equipe médica e multidisciplinar. Para Boeger (2010), os hospitais buscam trabalhar os seus serviços para fornecer ao cliente um tratamento e recuperação no menor tempo de permanência junto ao hospital, sendo o paciente alocado em leito que atenda sua necessidade, com serviços de diagnóstico e apoio que auxiliem em sua efetiva melhora. Portanto, é fundamental que o setor de gerenciamento de leitos tenha sinergia com as áreas de apoio, visando um resultado eficiente no giro de leitos, e que o paciente não tenha transtornos no momento da chegada para internação, assim como na sua alta.

Sob essa perspectiva, é perceptível que a produtividade dos hospitais está vinculada ao giro de leitos, isto é, ao número de internações realizadas no mesmo leito em determinado período. Esse processo resulta em indicadores de produção da instituição, e, conseqüentemente, nos resultados financeiros do hospital, de acordo

com Raffa, Malik e Pinochet (2017). Por isso, o planejamento da alta de paciente auxilia para que o giro de leito seja realizado em menor tempo, determinando as ações para uma alta segura, assim como possibilita prevenir prováveis gargalos do processo, ajudando a mitigar as falhas e os possíveis contratemplos, em harmonia com Borger (2017).

Acompanhar os indicadores dos setores de higienização, manutenção e internação auxilia no planejamento e no gerenciamento do tempo de desocupação do leito, na saída do paciente, organizando-se para receber novas internações, por isso a harmonia entre os setores é fundamental, e também para estabelecer critérios em seus procedimentos, para eficiência nos processos, segundo Cardoso, Julião e Júnior (2020). Considerando que o retorno financeiro das instituições hospitalares advém da receita por paciente/dia, torna-se cada vez mais importante os hospitais se apropriarem das ferramentas tecnológicas, buscando a integração das áreas através dos sistemas de informação, propiciando a agilidade na comunicação entre as equipes para execução das atividades e o controle dessas, além de possibilitar ciclos de inovação dos processos, em concordância com Boeger (2010).

#### **2.4 Tecnologia da informação no gerenciamento de leitos**

A tecnologia da informação tem revolucionado a maneira como a saúde é gerenciada, auxiliando na eficiência das instituições, gerindo os dados por meio de sistemas integrados e otimizando processos. Tecnologia e informação são elementos indispensáveis para a competitividade no mercado, pois as instituições que conseguem transformar rapidamente suas informações em conhecimento para produção ou entrega de serviços, tendem a crescer no mercado, conforme Galvão (2003).

Para Raffa, Malik e Pinochet (2017), os profissionais atuantes no gerenciamento de leitos podem se beneficiar significativamente das inovações tecnológicas, e, através do sistema de informações, monitorar a ocupação dos leitos, determinar as taxas de ocupação de unidade de internação e fornecer dados em tempo real sobre a disponibilidade de leitos para novos pacientes, podendo utilizar esse conhecimento para identificar áreas que precisam de mais leitos, realocar leitos para atender às necessidades de seus clientes e gerenciar melhor a demanda por serviços médicos, ajudando a reduzir as taxas de infecção hospitalar e tempo de

permanência do paciente internado, uma vez que os pacientes ficam menos tempo expostos a bactérias e outros patógenos, melhorando a qualidade da assistência ao paciente.

Um dos fatores para a ineficiência do gerenciamento de leitos está relacionado a problemas de comunicação, na fragmentação das informações. Conforme Raffa, Malik e Pinochet (2017, p. 11), “[...] é difícil controlar os leitos hospitalares liberados, uma vez que, muitas vezes, as informações a respeito não estão ligadas a algum sistema de *software* ou sistema de informação integrado”, e tal descompasso entre os setores resulta em prejuízo financeiro ao hospital e insatisfação do cliente.

Para Boeger (2017), as instituições devem utilizar os sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*), também chamados de sistema de gestão de empresas, *software* que interliga dados e processos em um único sistema, bem como o BI (*Business Intelligence*), ferramenta que compila os dados estratégicos, auxiliando na análise para tomada de decisão. Conforme Oliveira *et al.* (2021), uma das ferramentas utilizadas para gestão de leitos é o *kanban*, metodologia que permite acompanhar o fluxo dos leitos, classificando por cartões de cores os que estão ocupados, livres ou interditados, assim como as previsões de altas dos pacientes, permitindo aos gestores um melhor gerenciamento da ocupação do hospital.

Desse modo, a tecnologia da informação, além de integrar as áreas e proporcionar melhor comunicação entre os setores, também possibilita um controle mais rigoroso sobre as despesas e os custos dos hospitais, permitindo que os administradores possam gerenciar melhor seus recursos financeiros, evitando prejuízo e promovendo a redução de gastos desnecessários.

Os autores Raffa, Malik e Pinochet (2017, p. 11) dizem que “[...] com esse apoio da tecnologia, a programação de limpeza do leito poderia ser mais precisa, com menos riscos de erros e má gestão de leitos”, ou seja, a tecnologia auxilia na gestão dos tempos de higienização, preparação do leito e disponibilização desse com maior precisão, evitando os contratempos junto ao cliente. No entanto, Boeger (2017) argumenta que não bastam as instituições terem sistema de informação, é necessário que as pessoas façam adesão ao uso delas. Raffa, Malik e Pinochet (2017, p. 11) complementam dizendo que “[...] há uma quantidade considerável de pesquisas que revelam os efeitos negativos da implementação de Tecnologias da Informação (TI) na saúde”. Tal resultado está atrelado à implantação de sistemas que não atendem satisfatoriamente às necessidades das instituições, ou que não possuem clareza de

procedimentos padrões, dificultando a utilização e adesões dos colaboradores no uso desses. Segundo os autores, antes da implantação de um sistema, é fundamental uma avaliação e testagem, para evitar perdas de investimento. Com o uso de sistemas integrados e informatizados, as instituições podem prestar um atendimento mais ágil e personalizado aos pacientes, reduzindo os riscos e melhorando a qualidade de vida de todos, segundo Boeger (2017).

Assim sendo, esta pesquisa buscou explorar o uso das ferramentas tecnológicas para gestão de giro de leitos, bem como qual a percepção dos gestores quanto à utilização do sistema de informação. Na sessão seguinte, aborda-se a metodologia utilizada para o estudo e, na sequência, são comentados os resultados obtidos.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste artigo, foi realizado um estudo de caso, com delineamento de pesquisa caracterizado como bibliográfico, que fundamentou o embasamento teórico deste trabalho. Conforme Andrade (2012), a pesquisa bibliográfica é de extrema importância para uma investigação exploratória, tanto quanto para o estudo de um determinado fenômeno, pois através das fontes pesquisadas, é possível fazer as análises e obter a fundamentação para as discussões de resultados e possíveis conclusões.

Baseando-se nos estudos de Gil (2017), a pesquisa é definida como exploratória e descritiva, a fim de obter um entendimento maior a respeito do objeto de estudo. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas, somando o total de 11 questões. O resultado foi analisado de forma mista, com análise interpretativa das respostas obtidas nas perguntas abertas e, para as perguntas fechadas, utilizou-se o método estatístico da escala de Likert, na intenção de medir a percepção dos gestores participantes da pesquisa. Neste modelo (Likert) de pesquisa, são atribuídos valores numéricos às respostas, computando-as em uma escala de 1(um) a 5(cinco). Conforme Brandalise e Bertolini (2013, p. 12), as escalas de Likert “[...] requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida”, em que quanto maior for a pontuação, maior será o grau de concordância. Os valores baixos representam a discordância, de modo que o resultado favorece a

direção sobre a percepção dos respondentes em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa.

A amostra populacional desta pesquisa caracterizou-se como não probabilística por acessibilidade, com a participação de quinze respondentes, obedecendo ao critério de inclusão: a) o cargo de liderança que o participante ocupa, caracterizando-se como gestor de áreas operacionais; e b) tempo de empresa, sendo este superior a 6 (seis) meses de atuação junto à instituição pesquisada. A coleta de dados foi realizada no mês de agosto do ano de 2023, por meio eletrônico, através do *Google* formulário, sendo realizado um pré-teste da pesquisa para conferência e ajuste de linguagem, buscando identificar se as perguntas estavam de fácil entendimento e se continham clareza das informações.

A pesquisa obedeceu, ainda, a Resolução 510/2016, e do Comitê de Pesquisa/FACCAT, ficando o material em arquivo digital por pelo menos 5 anos, conforme a previsão legal. Considera-se que os participantes poderiam sofrer riscos voltados ao fator psicológico, no sentido de medo, desconforto ou estresse dos pesquisados em relação ao ambiente de trabalho. Para esclarecer esses aspectos, adotou-se a ferramenta Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), solicitando o consentimento a cada um dos participantes antes de iniciar a coleta de dados, e fornecendo esclarecimentos sobre o sigilo e os preceitos éticos em relação à preservação de identidade, guarda dos dados, informações e divulgação dos resultados da pesquisa. Dessa forma, por questão de privacidade, os nomes dos gestores e do hospital em estudo não serão mencionados, sendo utilizados os termos como Hospital “X”, e gestor “A”, “B”, “C” e assim por diante, formalizando a Carta de Anuência junto ao hospital pesquisado.

O benefício indireto relacionado à participação nesta pesquisa reflete no aprofundamento da temática da hotelaria hospitalar e das ferramentas tecnológicas, o que poderá ser utilizado em outros experimentos/estudos para melhorias de processos. Os resultados deste trabalho foram divulgados na Mostra de Iniciação Científica das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT, futuramente, em submissões para periódicos científicos e, ao término da pesquisa, foi realizado um encontro com gestores do hospital para devolutiva.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção é apresentado o resultado da pesquisa aplicada no hospital filantrópico localizado no município do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, o qual é chamado de Hospital X, em que se buscou identificar a percepção dos gestores operacionais quanto ao uso da tecnologia da informação para gestão de giro de leitos.

Como já se referia Cardoso, Julião e Júnior (2020), no organograma das instituições de saúde, a área de hotelaria hospitalar contempla os setores de recepção, internação, portaria, telefonia, central de agendamento, serviço de atendimento ao cliente (SAC), entre outros que tenham contato direto com o cliente, conhecidos como serviços de linha de frente. A disposição hierárquica desses setores é definida pelo modelo de negócio, complexidade e estratégia da instituição, levando em consideração que o cliente estabelece o primeiro contato com a instituição através do atendimento de linha de frente, dando início à jornada de experiência e percepções em relação aos serviços ofertados pelo hospital, em harmonia com Boeger (2017).

O Hospital X presta atendimento nas 24 horas, com serviços considerados de média complexidade, a clientes privados e de seguradoras de saúde, sendo também referência em sua região no serviço de emergência para os pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS). Sua capacidade instalada contempla o total de 151 (cento e cinquenta e um) leitos para internação, sendo esses distribuídos entre as unidades de emergência; internação clínica, cirúrgica, obstétrica, pediátrica, traumatológica, de saúde mental; Unidade de Terapia Intensiva Adulto (UTI) e UTI Neonatologia (NEO). O público atendido em seus serviços é caracterizado como sendo 60% de demanda SUS, e 40% de convênios e privados. Atualmente a Instituição possui uma média de 600 (seiscentos) colaboradores contratados, e um corpo clínico com 120 (cento e vinte) profissionais médicos.

Para cada área de trabalho, o Hospital X possui um gestor responsável pelas atividades. Nesse contexto, esta pesquisa envolveu 15 gestores atuantes nas áreas consideradas como apoio e de assistência no tratamento e recuperação do paciente, e que estão interligados na gestão de leitos, sendo: Atendimento; Agendamento cirúrgico, Autorizações; Bloco Cirúrgico; Centro Obstétrico; Gerenciamento de Leitos; Higienização; Manutenção/Patrimônio; Rouparia/Lavanderia; Serviço de Diagnóstico por Imagem; Serviço de Nutrição e Dieta (SND); Unidade de Internação e Ouvidoria, em concordância com Cardoso, Julião e Júnior (2020).

Um dos critérios utilizados para a participação da pesquisa foi o tempo de atuação do gestor junto à instituição pesquisada, bem como buscou-se saber a

escolaridade dos profissionais, para compreender o nível de conhecimento para exercício de sua função. Conforme os critérios de avaliação do gestor participante, foi possível identificar que o Hospital X possui 80% dos gestores com experiência há mais de 2 anos em suas áreas, e com formação de nível superior. No entanto, foi evidenciado que 13,33% dos colaboradores entrevistados atuam na instituição há mais de 10 anos e possuem o ensino médio incompleto. Para Castelli (2003), o elemento humano é fundamental para a qualidade de um serviço, sendo um fator estratégico para a melhoria da competitividade e produtividade de uma organização. O autor ainda ressalta que esse conjunto é necessário para a sobrevivência das instituições, e, corroborando com o referido posicionamento, Boeger (2010) diz que os hospitais devem adotar programas que promovam a efetividade e a interação dos colaboradores entre as áreas, buscando que eles tenham a compreensão quanto à importância do desempenho dos seus papéis, tendo a consciência da responsabilidade e do impacto na experiência do cliente.

Quanto aos gestores, ao serem questionados sobre as principais atividades de seu setor, e como interagem no serviço ao cliente, conforme perguntas descritas no Quadro 1, obteve-se as respostas a seguir. O Gestor “A” mencionou realizar “Assistência direta ao paciente, com interação direta com o cuidado centrado”, compreendendo que o gestor monitora e auxilia nos cuidados ao paciente. Conforme Nascimento (2017), a interação dos processos entre as áreas assistenciais e da hotelaria hospitalar qualificam a experiência do cliente, bem como auxiliam na recuperação do paciente. Quanto a isso, o Gestor “M” complementou que “[...] o atendimento ao cliente organiza e gerencia o fluxo de entrada e saída de pacientes; auxilia as equipes em possíveis necessidades [...]”, sendo possível compreender que o setor de atendimento possui o envolvimento na estadia do paciente, fazendo o acolhimento na chegada até a alta hospitalar.

Segundo Boeger (2010), a gestão da hotelaria busca proporcionar aos clientes uma experiência de atendimento em hospedagem, e, em um ambiente hospitalar, a hospitalidade está associada à relação cordial com as pessoas, sendo intrínseca às ações de humanização, colocando o paciente no centro do cuidado. Dessa forma, o Gestor “I” detalhou que: “As principais atividades do Gerenciamento de Leitos é receber as solicitações de leitos [...], acompanhar as previsões de altas, sinalizar o não cumprimento do plano terapêutico, agilizar transferências, e organizar para liberação dos leitos, [...]”.

O processo de gerenciamento do leito é acompanhado nas instituições através de indicadores que medem as internações realizadas no mesmo leito em determinado período, bem como o tempo de permanência na internação, atividade que influencia na produção dos hospitais. De acordo com Raffa, Malik e Pinochet (2017), os profissionais envolvidos na gestão de leitos podem se beneficiar significativamente das inovações tecnológicas, monitorando a ocupação hospitalar e gerenciando as demandas em tempo real, melhorando o desempenho do atendimento.

Sobre a disponibilidade de leito para internação, foi questionado aos gestores quanto ao uso de tecnologia para a gestão dos processos que auxiliam no giro de leitos. Segundo Borger (2010), um leito interditado, ou vago, com impossibilidade de utilização, impacta diretamente no faturamento de um hospital, considerando que o retorno financeiro das instituições hospitalares advém da receita por paciente/dia. O Gestor “A” comentou que “[...] todas as ferramentas são importantes para monitorizar, acompanhar, tomar decisões e registrar.”. Em suma, os gestores citaram fazer o uso das tecnologias da informação, tais como: Computador; telefone; *software*; BI - “*business intelligence*”; pacote *Office* (Excel, Word); redes sociais (*e-mail*, *WhatsApp*, *Instagram*); relatórios, POP - Procedimento Operacional Padrão e Sistema ERP.

Em vista disto, o Gestor “J” relatou que “O computador e o *smartphone* agilizam na liberação dos leitos.”, e complementa descrevendo que suas atividades envolvem a “Higienização dos quartos, leitos, [...], recolhimento de resíduos, liberação dos leitos no sistema (JME), e organização do quarto (vestir cama e berço)”. Nesse sentido, diante das respostas, foi possível perceber que a instituição se utiliza da ferramenta *kanban*, integrada ao seu ERP, realizando o gerenciamento dos leitos de forma compartilhada com os setores de apoio e assistencial, sendo o sistema alimentado com informações dos pacientes. Tais informações indicam se ele possui algum tipo de restrição de isolamento, informando os dados do plano terapêutico, a previsão de alta, a validade das prescrições médicas, assim como é importante sinalizar quando o leito está interditado por necessidade de manutenção ou higienização, sendo esse um trabalho alinhado à metodologia *lean*, que otimiza os tempos e as atividades operacionais, conforme Oliveira *et al.* (2021). É importante ressaltar, ainda, que as informações estão integradas entre os setores, possibilitando atualizar os dados em tempo real, e são compartilhadas em painéis de controle disponibilizados nos postos de enfermagem e no setor de gerenciamento de leitos. Também são executadas as boas práticas de higienização hospitalar, fazendo o uso da tecnologia, através do

software *mobile*, que permite o monitoramento das limpezas e vestimenta dos leitos, auxiliando na comunicação para liberação do leito a novos pacientes, podendo o gestor realizar a gestão dos tempos e de produção, através da ferramenta de BI, em harmonia com Boeger (2017).

As lideranças ainda contribuíram com as considerações, tais como citado pelo Gestor “N”, de forma que “[...] a tecnologia ajuda muito nos dias atuais, proporcionando mais agilidade e melhor comunicação entre os colaboradores dentro de uma instituição”. Já o Gestor “H” complementou que as “Tecnologias mais ágeis e intuitivas otimizaram o tempo das equipes em tarefas[...]”, e o Gestor “O” mencionou ser: “[...] de extrema importância a utilização destas ferramentas para o desempenho das atividades, possibilitando tomada de decisões assertivas em cima de dados fidedignos, com objetivo de proporcionar ao cliente a melhor experiência dentro da instituição”

Dessa forma, observou-se a concordância dos gestores quanto ao uso das tecnologias, tornando mais ágil a comunicação entre as equipes, bem como a execução das atividades e o controle delas. Segundo Raffa, Malik e Pinochet (2017), acompanhar os indicadores dos setores auxilia no planejamento e no gerenciamento do tempo de desocupação do leito e saída do paciente, organizando-se para receber novas internações.

Complementando, o Gestor “B” comentou realizar, na hotelaria, as atividades de “Coletar, separar, pesar, processar, confeccionar, reparar e distribuir roupas em condições de uso e higiene, qualidade e quantidade, para as unidades, proporcionando bem-estar ao paciente.”. Essas rotinas citadas pelo participante impactam no controle e no abastecimento da rouparia, sendo tal setor o responsável pela lavagem, conservação e reposição das roupas devidamente higienizadas e em excelentes condições de uso, item fundamental para atender e alocar um paciente em leito hospitalar, bem como influencia no intervalo de substituição de leito, em harmonia com Boeger (2017). Nesta sequência, o Gestor “E” mencionou realizar “Preparo e distribuição de refeições, incluindo todas as etapas de envase, porcionamento e conferência; [...] diretamente relacionado à recuperação dos pacientes, em que a alimentação tem o fundamental papel de nutrir”. O setor de nutrição está interligado ao tratamento e à recuperação do paciente para alta hospitalar, impactando de forma direta na experiência do paciente, de modo que o modelo de gestão nas instituições busca aproveitar a gastronomia como uma oportunidade de encantamento ao cliente,

atendendo de forma personalizada e individualizada as preferências alimentares, respeitando o plano nutricional, de acordo com Boeger (2010).

Contribuindo com esse posicionamento, o Gestor “N” descreveu acompanhar o “[...] relacionamento com o cliente, a experiência do paciente, a pesquisa de satisfação à beira do leito [...], identificando possíveis pontos de melhoria através das pesquisas de satisfação dos usuários. De acordo com Nascimento (2017), valorizar a vivência do cliente em um ambiente hospitalar é possibilitar que as melhorias de processos sejam realizadas de forma contínua; assim sendo, essas informações tornam-se estratégicas para a instituição, colaborando para a qualidade da hotelaria hospitalar e para a oferta de novas experiências de atendimento.

Mediante os relatos, foi possível identificar a responsabilidade dos processos assumidos pelos gestores e os serviços prestados que englobam a área da hotelaria hospitalar. Segundo Nassif *et al.* (2016), é necessário que a liderança conheça profundamente a instituição e envolva sua equipe de trabalho nos objetivos da organização. Os autores comentam que a comunicação entre o líder e os liderados se torna de suma importância para uma gestão estratégica, pois esse contato tem a tendência a melhorar a produtividade e os resultados institucionais. Ao abordar os gestores do Hospital X, quanto a serem os protagonistas para o alcance de metas e resultados da instituição, eles concordaram plenamente, pontuando a média de 4,67 na escala de Likert, considerando que os valores da escala são de 1 a 5, em que o menor número significa que o participante discorda totalmente. Ou seja, os gestores possuem o entendimento de que são os responsáveis em planejar, organizar, dirigir e controlar os processos de sua área, e, em conjunto a essas atribuições, devem transmitir com clareza suas orientações, mitigar os gargalos e promover o crescimento organizacional.

Dando sequência à abordagem, buscou-se entender como as áreas e suas atividades influenciam na organização dos processos para o giro de leitos, visto que uma organização hospitalar possui características próprias, com processos que se interligam para atender um paciente, consoante Galvão (2003). Na pesquisa, os gestores concordaram que são parte integrante no atendimento ao paciente, com a pontuação de 4,73, conforme demonstrado no Quadro 2, e que é necessário fazer a gestão das demandas atendendo de forma ágil, pois suas atividades influenciam diretamente na resolutividade do serviço assistencial ao paciente, oferecendo conforto, segurança e bem-estar, assim como auxiliam na promoção à saúde aos

clientes. Nesse sentido, um hospital possui diferentes rotinas que implicam na estadia e assistência ao paciente, dentre elas, o Gestor “O” comentou realizar a [...]

Aquisição de materiais, medicamentos e equipamentos para instituição, o que é muito importante no processo, proporcionando investimento correto ao paciente. Manutenção: Setor responsável por preventivas e corretivas prediais e de infraestrutura, proporcionando um ambiente de trabalho seguro e harmônico para atender aos clientes. Engenharia clínica: Setor responsável por manutenções preventivas, calibrações e corretivas em equipamentos de suporte à vida, importante setor para proporcionar equipamentos e tecnologias com segurança no cuidado do paciente.

Assim sendo, é possível compreender que o processo de compra implica no controle e no investimento de recursos, que possibilitam a realização de um atendimento, e o serviço de manutenção influencia na disponibilidade e na reposição de equipamentos. Essas atividades impactam na segurança do paciente e na condição do fornecimento do serviço a ele.

Dessa forma, em consonância com Boeger (2010), questionado aos gestores se concordam que o fator tempo é valorizado pelo cliente, e se o monitoramento desse pode representar vantagem competitiva para a instituição através do acompanhamento dos indicadores do setor, refletindo na qualidade do serviço da hotelaria hospitalar, bem como da satisfação do cliente, as lideranças apontaram a média de 4,53 na escala de Likert. Tal resultado indica a concordância com a abordagem em relação à gestão de processos e o impacto que pode surtir, positivamente, ao paciente. Para o Gestor “H”, o “[...] giro de leito ágil propicia a segurança para um atendimento adequado ao paciente crítico e para a experiência da família a qual, por vezes, aguarda alta por horas em decorrência da não disponibilidade de leito em unidade de internação”. Portanto, segundo Boeger (2010), o cliente, ao chegar em um hospital, estima agilidade no atendimento, valorizando o tempo na prestação dos serviços. O autor também comenta que o cliente avalia a infraestrutura e a comodidade oferecidas pela instituição, tanto quanto a resposta de solicitações que atendam suas necessidades, fatores que impactam fortemente na experiência do paciente em um hospital.

O Quadro 1 apresenta as perguntas abertas respondidas pelos participantes, avaliando a percepção deles quanto ao assunto abordado. Já o Quadro 2 demonstra

os resultados da escala de Likert elaborada para as afirmativas.

### Quadro 1 - Perguntas abertas.

Descreva quais são as principais atividades de seu setor, e como interagem no serviço ao cliente.

Para a execução das atividades em seu setor, o uso da tecnologia de informação é necessário? Se sim, que tipo(s) de tecnologia utiliza (Ex.: computador; telefone; software; BI - “*business intelligence*”; pacote office (Excel, Word); redes sociais (e-mail, WhatsApp, Instagram); POP - Procedimento Operacional Padrão), e qual a sua opinião quanto à(s) ferramenta(s) utilizada(s)?

Você considera as atividades do seu setor parte integrante no serviço de hotelaria hospitalar e no apoio da recuperação do paciente? Por quê?

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

### Quadro 2 - Uso das ferramentas tecnológicas na gestão do giro de leitos e sua influência na hotelaria hospitalar.

(continua)

Afirmativas	Total	Média	Variância	Desvio padrão
O gestor é o protagonista para o alcance dos objetivos, metas e resultados da instituição, e deve planejar, organizar, dirigir e controlar os processos de sua área. Para tanto, faz-se necessário conhecer profundamente os interesses e a realidade da organização para envolver e gerir a equipe de trabalho.	15	4,67	0,22	0,47
Através da experiência do cliente, é possível evidenciar as oportunidades de melhorias e a eficiência dos serviços prestados pela instituição hospitalar, possibilitando reavaliar e otimizar processos de entrada e saída do paciente no leito de internação.	15	4,60	0,24	0,49
O hospital é uma organização que tem características próprias e possui muitas áreas funcionais que interagem e se complementam para atender as demandas do cliente de forma ágil e resolutiva. Os setores de atendimento, agendamento, gerenciamento de leitos, higienização, rouparia, lavanderia, SND (Serviço de Nutrição e Dieta), manutenção, são atividades que integram o serviço de Hotelaria Hospitalar, e visam facilitar o atendimento assistencial, oferecendo conforto, segurança e bem-estar ao cliente, sendo	15	4,73	0,20	0,45

importante que os processos operacionais estejam integrados e alinhados em suas rotinas.				
--	--	--	--	--

(conclusão)

<b>Afirmativas</b>	<b>Total</b>	<b>Média</b>	<b>Variância</b>	<b>Desvio padrão</b>
A hospitalidade está relacionada a uma atitude de acolhimento, e está intrínseca com as ações de humanização, remetendo à atitude das pessoas a um padrão de comportamento e de relacionamento entre elas. Nesse sentido, a capacitação dos profissionais através da ferramenta de procedimento operacional padronizado (POP) pode definir o processo e melhor orientar como acolher e atender às necessidades do paciente, bem como instruir na realização das atividades e entrega de um serviço mais humanizado aos clientes.	<b>15</b>	<b>4,53</b>	<b>0,29</b>	<b>0,53</b>
O fator tempo é valorizado pelo cliente desde a sua chegada até a saída do hospital. Dessa forma, o monitoramento dos tempos pode representar vantagem competitiva para a instituição e demonstrar a qualidade do serviço da hotelaria hospitalar, cabendo ao gestor acompanhar as metas e indicadores para uma melhor análise dos processos e da satisfação do cliente.	<b>15</b>	<b>4,53</b>	<b>0,29</b>	<b>0,53</b>
Um dos processos que implica diretamente na experiência de atendimento do cliente é a disponibilidade de leito para internação, o que resulta em indicadores de produção da instituição e, conseqüentemente nos resultados financeiros do hospital, que está vinculada ao giro de leitos, ou seja, ao número de internações realizadas no mesmo leito em determinado período. Dessa forma, a tecnologia pode auxiliar no planejamento da alta de paciente para que o giro de leito seja realizado em menor tempo, determinando as ações para uma alta segura, bem como possibilita prevenir possíveis gargalos do processo, ajudando a mitigar as falhas e os possíveis contratempos.	<b>15</b>	<b>4,47</b>	<b>0,25</b>	<b>0,50</b>
Acompanhar os indicadores dos setores de apoio como higienização, nutrição, manutenção, internação, agendamento e atendimento através de <i>software</i> ou ferramentas de “business intelligence” -	<b>15</b>	<b>4,40</b>	<b>0,37</b>	<b>0,61</b>

BI, torna-se possível analisar dados históricos e atuais em formatos visuais intuitivos, agilizando o planejamento e o gerenciamento do tempo de desocupação do leito, saída do paciente e na organização para receber novas internações. No entanto, é de extrema importância que o sistema tecnológico de informação tenha integração com as áreas do hospital, para otimizar processos e tornar mais eficiente a comunicação entre as equipes.				
Um leito de internação interditado, ou vago, com impossibilidade de utilização, impacta diretamente no faturamento de um hospital, considerando que o retorno financeiro das instituições hospitalares advém da receita por paciente/dia. Dessa forma, cada vez mais torna-se importante o uso das ferramentas tecnológicas para monitoramento das áreas e processos que impactam na gestão de leitos.	<b>15</b>	<b>4,60</b>	<b>0,28</b>	<b>0,52</b>
<b>Média geral</b>		<b>4,57</b>	<b>0,27</b>	<b>0,51</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Nesse sentido, buscou-se compreender se os gestores realizam o acompanhamento de indicadores dos setores de apoio como higienização, nutrição, manutenção, internação, agendamento e atendimento, através de *software* ou ferramentas de BI, tendo a concordância desses com a média de 4,40 no gráfico de Likert, podendo ser percebido um engajamento das lideranças quanto ao monitoramento das atividades do seu setor por meios tecnológicos, tornando-se parte integrante no processo do giro de leitos. O Gestor “H” comentou que “[...] suas atividades impactam diretamente na hotelaria; o uso inadequado de insumos impacta no giro de enxoval, por exemplo”, e o Gestor “G” mencionou: “[...] trabalhamos em conjunto, se a hotelaria parar de funcionar, nosso atendimento ao cliente também para, todos são fundamentais no atendimento”. O Gestor “N” complementa dizendo que “[...] a tecnologia nos ajuda muito nos dias atuais, proporcionando mais agilidade no dia a dia e melhora comunicação entre os colaboradores dentro de uma instituição”, colaborando com Boeger (2010), ao relatar que, cada vez mais, os hospitais se apropriam das ferramentas tecnológicas, buscando a integração e a agilidade na comunicação entre as equipes, além de inovar continuamente em seus processos.

Conforme Castelli (2003), a capacitação dos profissionais é fundamental para que a experiência do cliente durante a sua estadia na instituição seja satisfatória, e,

como evidenciado por Boeger (2010), os processos de gestão de leitos implicam diretamente no atendimento do cliente. Dessa forma, a pesquisa preocupou-se em analisar quanto à hospitalidade na prestação de serviço e sua contribuição para a qualidade ao paciente, sendo possível identificar que as lideranças concordaram que a capacitação dos profissionais através da ferramenta de Procedimento Operacional Padronizado (POP), além de definir o processo, também pode orientar como acolher e atender às necessidades do paciente e a entrega de um serviço mais humanizado aos clientes.

Segundo Nascimento (2017), através da experiência do cliente, é possível evidenciar as oportunidades de melhorias e a eficiência dos serviços prestados pela instituição hospitalar. Nesse sentido, as lideranças pontuaram a média de 4,73, afirmando que é possível reavaliar e otimizar processos através das contribuições dos clientes. O Gestor “N” contribuiu relatando que “[...] através da pesquisa de satisfação, conseguimos identificar pontos de melhoria na hotelaria hospitalar, proporcionando uma melhor experiência para o paciente, tanto na própria internação quanto após a saída do paciente (para o próximo cliente que irá usufruir)”. Dessa forma, compreende-se que o Hospital X percebe que os gestores estão envolvidos em propiciar um atendimento qualificado aos pacientes, buscando fornecer um serviço com qualidade.

Ressalta-se que os resultados qualitativos obtidos na pesquisa foram analisados de forma interpretativa, e para os dados quantitativos, utilizou-se o estudo estatístico da escala de Likert, a fim de obter um melhor entendimento a respeito do objeto de estudo, bem como medir a percepção dos gestores quanto ao uso da tecnologia da informação para gestão de giro de leitos.

Dessa forma, foi possível evidenciar, no Quadro 2, que a pontuação média geral da escala de Likert foi de 4,57, ou seja, os gestores concordaram plenamente com as afirmativas abordadas, resultando em uma variação de 0,27, e um desvio padrão de 0,51 pontos na escala, identificando que há o entendimento e a concordância dos gestores quanto às teorias discutidas em relação à gestão e à hotelaria hospitalar, ao gerenciamento de leitos e à tecnologia da informação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho foi desenvolvido a partir da problemática de como a tecnologia da

informação pode apoiar a hotelaria hospitalar na gestão do giro de leitos, e teve como objetivo geral identificar a percepção dos gestores operacionais quanto ao uso da tecnologia da informação para gestão de giro de leitos em um hospital filantrópico. Através da reflexão teórica apresentada, bem como dos dados analisados, acredita-se que a gestão de leitos contribui para a produtividade das organizações hospitalares, e os sistemas de informações são de extrema importância no gerenciamento dos processos.

O estudo evidenciou que os serviços da área de hotelaria hospitalar auxiliam no cuidado ao paciente, desde o ingresso no hospital até a sua saída, e a interação dos setores operacionais é fundamental para atender as demandas do cliente de forma resolutiva e no menor tempo possível, prestando hospitalidade e atendimento humanizado. Nesse sentido, percebeu-se que a tecnologia da informação proporciona uma melhor integração entre as áreas de trabalho, sendo este um fator importante para uma gestão hospitalar estratégica, que garanta qualidade e efetividade do serviço.

A pesquisa envolveu 15 gestores atuantes nas áreas consideradas como de apoio e de assistência no tratamento e recuperação do paciente, e, como resultado, foi possível identificar que as lideranças utilizam dos recursos da tecnologia da informação para fazer a gestão e o gerenciamento de leitos, valorizando o uso das ferramentas disponibilizadas pela instituição para monitoramento e execução de suas atividades. Compreende-se, ainda, que os gestores percebem a importância dessa tecnologia para uma comunicação assertiva entre as equipes e na otimização dos processos, tornando-os cada vez mais ágeis. Dessa forma, foi possível identificar uma concordância das lideranças quanto às teorias abordadas sobre a gestão e a hotelaria hospitalar, bem como de gerenciamento de leitos e a tecnologia da informação, pontuando a média geral de 4,57 na escala de Likert, ou seja, considerado um ótimo desempenho, entendendo que os gestores trabalham em prol de um serviço qualificado, que propicie uma experiência acolhedora aos seus pacientes.

Mediante análise dos dados, foi possível compreender o engajamento das lideranças quanto ao acompanhamento dos indicadores de seus setores, através de *software*, ferramentas de BI, e método *kanban* integrada ao seu ERP, auxiliando no planejamento e no gerenciamento do tempo de entrada e saída do paciente, tornando o gestor parte integrante no processo do giro de leitos. Atende-se, dessa forma, o objetivo de identificar quais as tecnologias utilizadas para a gestão do giro de leitos e

o uso dessas. Ainda se pode perceber que as lideranças se preocupam com a capacitação de suas equipes, para hospitalidade e humanização na prestação de serviço, entendendo que são fatores impactantes na experiência do cliente durante a sua estadia na instituição, e que contribuem para a qualidade assistencial, colocando o paciente no centro do cuidado.

Através dos relatos obtidos na pesquisa, os gestores descreveram as suas principais atividades, possibilitando identificar os processos assumidos por seus setores e os serviços prestados que englobam a área da hotelaria hospitalar, compreendendo que eles influenciam na resolutividade do serviço assistencial ao paciente. Observou-se que as lideranças possuem entendimento quanto à responsabilidade em planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades, bem como quanto à necessidade de fazer a gestão das demandas para atender de forma ágil, auxiliando na promoção à saúde aos clientes. Assim sendo, a pesquisa alcançou seus objetivos específicos, obedecendo aos critérios de inclusão, como o tempo de empresa e cargo de liderança que se ocupa.

Considerando que colaborador é um fator estratégico para as organizações, sugere-se ao Hospital X realizar um estudo para o programa de desenvolvimento humano permanente às suas lideranças operacionais, bem como o impulsionamento para a formação profissional de seus colaboradores, ponderando que as habilidades técnicas são fundamentais para o desempenho e qualidade de um serviço. Além disso, é importante manter atualizado o conhecimento dos recursos tecnológicos disponíveis e sua utilização de forma sistêmica, fortalecendo a segurança do gestor para uma tomada de decisão ágil e assertiva.

Cabe ressaltar que a pesquisa teve a limitação atribuída ao tempo, a fim de aprofundar-se no estudo com número maior de setores e gestores da instituição. Por isso, sugere-se que, para trabalhos futuros, sejam ampliadas as investigações qualitativas com os gestores da área administrativa, visando identificar como a interação entre os setores administrativos e operacionais impactam na experiência do paciente e no giro de leito do hospital, bem como na sustentabilidade financeira de uma organização hospitalar.

Dessa forma, conclui-se que o estudo de caso permitiu explorar o conhecimento teórico sobre a hotelaria hospitalar e a gestão de giro de leitos, bem como a percepção dos gestores operacionais sobre o uso das ferramentas tecnológicas, contribuindo academicamente para novos trabalhos voltados ao cuidado

e à atenção à saúde.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS (ANAHP). **Sistema de Indicadores**. São Paulo, 2023. Disponível em:

<<https://www.anahp.com.br/indicadores-hospitalares/#>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2012.

BOEGER, Marcelo Assad. **Hotelaria Hospitalar como um Modelo de Gestão nas Instituições de Saúde Particulares de grande porte no Município de São Paulo**. São Paulo: Senac, 2006.

BOEGER, Marcelo Assad. **Hotelaria hospitalar**. São Paulo: Manole, 2010.

BOEGER, Marcelo Assad. **Hotelaria Hospitalar: Implantação e Gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

BRANDALISE, Loreni Teresinha; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Instrumentos de medição de percepção e comportamento – uma revisão. **Rev. Ciênc. Empres.**, v. 14, n. 1, p. 7-34, jan./jun. 2013. Disponível em <<https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/4661>>. Acesso em: 24 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Humaniza SUS**. Política Nacional de Humanização. A Humanização como Eixo Norteador das Práticas de Atenção e Gestão em Todas as Instâncias do SUS. Brasília-DF, 2004. Disponível em:

<[https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus\\_2004.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/humanizasus_2004.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2023.

CARDOSO, Karen; JULIÃO, Gésica G.; JÚNIOR, Luiz F R.; *et al.* **Hotelaria, Hospitalidade e Humanização**. São Paulo: Grupo A, 2020.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade - A Inovação na Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GALVÃO, Jarbas. **O segmento de Saúde para o desenvolvimento regional no município de Blumenau–SC: a participação do Hospital Santa Isabel**.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional). Blumenau: Universidade Regional de Blumenau, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOPES, Eli Fernanda Brandão; SIMÕES, Edivania Anacleto Pinheiro; ASSIS, Maria de Fatima Bregolato Rubira de. **Residência multiprofissional: Determinantes sociais da saúde e suas demandas para o serviço social**, Sobral, v.19, n.1, jan-jun, 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/marcio/Downloads/1315-Texto%20do%20Artigo-3737-4027-10-20200616%20(4).pdf>. Acesso em: 17 out. 2023.

NASCIMENTO, Alexandra Bulgarelli do. (org). **Gestão hospitalar e qualidade do atendimento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

NASSIF, Melina Calegari. *et al.* Comunicação Em Saúde: Importante Ferramenta na Gestão Hospitalar. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.9, n.2, ago., 2016. Disponível em: <[https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/78/Artigo\\_2.pdf](https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/78/Artigo_2.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2023.

OLIVEIRA, Izabella Soares de. *et al.* Desenvolvimento de software para gerenciamento de leitos na urgência e emergência. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 74, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/Hksdx9sVRQVjRwsp35WjwKb/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 17 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Constituição da Organização Mundial da Saúde**. São Paulo: Unesp, 1946. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5733496/mod\\_resource/content/0/Constitu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Mundial%20da%20Sa%C3%BAde%20%28WHO%29%20-%201946%20-%20OMS.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5733496/mod_resource/content/0/Constitu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Mundial%20da%20Sa%C3%BAde%20%28WHO%29%20-%201946%20-%20OMS.pdf)> Acesso em: 15 mar. 2023.

PEREIRA, Gildasio Souza; PEREIRA, Sueli Souza. A importância da qualidade do serviço na gestão hospitalar. **Revista Eletrônica Atualiza Saúde**, Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun. 2015. Disponível em: <<https://atualizarevista.com.br/wp-content/uploads/2015/01/A-IMPORTANCIA-DA-QUALIDADE-DO-SERVICO-NA-GESTAO-HOSPITALAR-REVISTA-ATUALIZA-SAUDE-N1-V1.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2023.

RAFFA, Claudia; MALIK, Ana Maria; PINOCHET, Luis Hernan Contreras. A Tecnologia da Informação no Apoio à Gestão de Leitos: Um Estudo Multicaso em Hospitais Privados. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 3, p. 1-23, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2017v19i3.31356>>. Acesso em: 08 abr. 2023.

WASGEN, Alexsandra Maria; TERRES, Mellina da Silva; MACHADO, Bárbara Foiato Hein. O impacto do gerenciamento de leitos na gestão hospitalar. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 16, n.02, p. 31-49, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.21714/2179-9164.2019.v16n2.002>>. Acesso em: 12 jul. 2023.