

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA.**

**CAMPUS JOINVILLE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM
GESTÃO HOSPITALAR**

CAROLINE FONTES DA SILVA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO NO
SEGMENTO DE HIGIENIZAÇÃO NA HOTELARIA EM UM
HOSPITAL PRIVADO DE GRANDE PORTE DA REGIÃO
NORTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CAROLINE FONTES DA SILVA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO NO
SEGMENTO DE HIGIENIZAÇÃO NA HOTELARIA EM UM
HOSPITAL PRIVADO DE GRANDE PORTE DA REGIÃO
NORTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

JOINVILLE, 2014

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA.**

**CAMPUS JOINVILLE
CURSO GESTÃO HOSPITALAR**

CAROLINE FONTES DA SILVA

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO NO
SEGMENTO DE HIGIENIZAÇÃO NA HOTELARIA EM UM
HOSPITAL PRIVADO DE GRANDE PORTE DA REGIÃO
NORTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

**Submetido ao Instituto Federal
de Educação, Ciência e
Tecnologia de Santa Catarina
como parte dos requisitos de
obtenção do título de Tecnólogo
em Gestão Hospitalar.**

Orientadora: Marcia Bet Kohls

JOINVILLE, 2014

Fontes, Caroline.

Análise de Viabilidade da Terceirização no Segmento de Higienização da Hotelaria em um Hospital Privado de Grande Porte da Região Norte do Estado de Santa Catarina / Fontes, Caroline – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2014.

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Federal de Santa Catarina. Graduação. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar. Modalidade: Presencial.

Orientador: Marcia Bet Kohls

1. Terceirização 2. Hotelaria 3. Higienização I. Hospital

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DA TERCEIRIZAÇÃO NO
SEGMENTO DE HIGIENIZAÇÃO NA HOTELARIA EM UM
HOSPITAL PRIVADO DE GRANDE PORTE DA REGIÃO
NORTE DO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

CAROLINE FONTES DA SILVA

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Joinville, 03 de Dezembro de 2014.

Banca Examinadora:

**Profa. Marcia Bet Kohls
Orientadora**

**Profa. Mariéli Krampe Machado
Mestre**

**Gean Francisco Cercal
Especialista**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pela saúde e sabedoria que me tem dado. À minha mãe e meu pai, que mesmo longe se fazem presente em minha vida e ao meu namorado, pela compreensão e paciência em minhas ausências, sobretudo pelo amor e constante incentivo a busca de novos conhecimentos.

E aos professores, em especial à minha orientadora, que muito contribuíram para minha formação.

*Ora, a fé é o firme fundamento das
coisas que se esperam, e a prova
das coisas que se não veem.*

Hebreus 11;1

RESUMO

A terceirização é uma técnica organizacional que tem dado oportunidade às empresas para atingirem os seus objetivos principais, delegando a terceiros as atividades meio, proporcionando ao seu serviço ou produto uma maior qualidade. Este estudo teve como objetivo geral analisar a viabilidade da terceirização no segmento de higienização na hotelaria em um hospital privado localizado na cidade de Joinville – SC. O presente estudo consiste em uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quanto à fonte de dados realizou-se pesquisa de campo. Verificou-se diante das análises que a implantação é viável sendo a melhor opção para a organização pesquisada.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria. Terceirização. Hospital.

ABSTRACT

Outsourcing is an organizational technique that has given opportunity for companies to achieve their main objectives, delegating to third parties through activities, providing your service or product a higher quality. This study aimed to analyze the feasibility of outsourcing the cleaning segment in the hotel in a private hospital in the city of Joinville - SC. This study consists of a descriptive research with a qualitative approach and as the data source held fieldwork. It was found on the analysis that the implantation is feasible is the best option for the company studied.

KEYWORDS: Hospitality. Outsourcing. Hospital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Estrutura do Hospital Privado de Joinville 34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação dos Entrevistados	36
Quadro 2 - Perguntas, respostas e a análise do questionário aplicado aos gestores do hospital estudado	38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	14
1.2 Problema	15
1.3 Objetivo Geral	15
1.4 Objetivos Específicos	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 Terceirização	16
2.1.1 Origem da Terceirização.....	16
2.1.2 Aspectos Gerais da Terceirização.....	17
2.1.3 Vantagens e desvantagens da Terceirização	18
2.2 A Terceirização Hospitalar	19
2.3 Hotelaria Hospitalar	21
2.4 Departamentos de Hotelaria Clássica na Hotelaria Hospital	23
2.4.1 Segurança Patrimonial.....	24
2.4.2 Recepção	25
2.4.3 Governança.....	25
2.4.3.1 Higiene e Limpeza	26
2.4.3.2 Rouparia.....	27
2.4.3.3 Uniformes.....	28
2.4.3.4 Ambientação	29
2.4.4 Nutrição e Gastronomia	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 Delineamento da Pesquisa	31
3.2 Local do Estudo e Período	31
3.3 População	35
3.4 Procedimento de Coleta de Dados	35
3.5 Análise dos Dados	36
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 Análise De Viabilidade Da Terceirização	37
5 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICES	56
APÊNDICE A	57

1 INTRODUÇÃO

As unidades hospitalares têm, como principal missão, proporcionar assistência médica integral, atendendo as necessidades da população que delas dependem.

Na atualidade, toda organização privada tem como objetivo minimizar perdas e potencializar ganhos. Para tanto, cada vez mais as organizações necessitam estar preparadas para as mudanças que o mercado global exige, mantendo seus esforços focalizados no seu objetivo principal, repassando para terceiros o que não faz parte de suas atividades-fim. Neste contexto, surge a necessidade da terceirização.

O crescimento da terceirização nos diversos setores da economia, decorrentes de comprovados benefícios, tais como, descentralização do mercado, redução de custos, melhorias de serviços, aumento de qualidade, agilidade, alívio da estrutura organizacional, dentre outros, estimulou seu uso em outros empreendimentos, como os do setor hospitalar.

Como em qualquer outro ramo da economia, o cenário hospitalar também conta com clientes cada vez mais exigentes, o que requer uma atenção especial na administração de tais organizações. Neste sentido, a higienização torna-se uma ferramenta fundamental na conservação de um ambiente limpo que garanta uma prestação de serviço de qualidade a seus clientes internos e externos. Além de influenciar positiva ou negativamente a imagem da instituição, um ambiente limpo e bem conservado impacta diretamente na produtividade de seus colaboradores e conseqüentemente na satisfação dos clientes.

Diante deste cenário, a terceirização ganha importância significativa também na área hospitalar, potencializando resultados, tornando-se um grande recurso estratégico para as instituições públicas ou privadas, considerando a importância e os resultados positivos que o processo de terceirização pode oferecer aos setores de um hospital.

A terceirização no segmento de higienização é uma opção de qualificar e inovar os serviços oferecidos pelo hospital. O

sucesso desse processo depende da competência de quem a gerencia. Por isso, o ideal é explorar e personalizar ideias, observar as necessidades e as oportunidades da instituição, introduzindo novas medidas, cabendo a realização de um projeto, que deve ser estudado minuciosamente, analisando assim todos os fatores relevantes ligados ao investimento, servindo de norte para as ações a serem realizadas.

O presente estudo objetiva analisar a viabilidade da terceirização do segmento de higienização na hotelaria em um hospital privado de grande porte da região norte do estado de Santa Catarina.

1.1 Justificativa

A terceirização de hotelaria é uma forte tendência na atualidade, porém, poucos estudos foram desenvolvidos para uma melhor compreensão de toda a complexidade da implantação da terceirização de hotelaria em hospitais. Há a necessidade de se apresentar um estudo que estimule a área de pesquisa e reflexão a respeito do tema.

Observou-se também a necessidade de estimular as organizações no processo de qualificação dos serviços prestados, portanto o presente estudo demonstrará a viabilidade de terceirização no segmento de higienização de hotelaria hospitalar.

Este trabalho almeja colaborar com a gestão, de modo que esta ferramenta possa ser utilizada e se tornar relevante no processo de tomada de decisão.

A contribuição ocorre ao apresentar aos gestores informações que lhes possibilite evitar desperdícios, colaborando com o retorno esperado, pois com um bom planejamento podem-se alterar diversas atividades nas empresas, tornando-as bons investimentos.

Assim, percebe-se a necessidade de explorar esse assunto, no momento em que as empresas têm as informações

como um dos principais métodos estratégicos de diferenciação. Portanto, ao realizar um projeto, essas análises possibilitam um prévio reconhecimento e sustentação da viabilidade ou não da terceirização, auxiliando na tomada de decisões da instituição.

1.2 Problema

Ciente da tendência do mercado à terceirização e das exigências dessa prática quanto reformulação da estrutura organizacional, este trabalho tem como problema de pesquisa:

É viável a terceirização no segmento de higienização na hotelaria em um hospital privado de grande porte da região norte do estado de Santa Catarina?

1.3 Objetivo Geral

Analisar a viabilidade da terceirização no segmento de higienização na hotelaria em um hospital privado de grande porte da região norte do estado de Santa Catarina.

1.4 Objetivos Específicos

- Verificar as principais vantagens e desvantagens da terceirização no segmento de higienização da hotelaria do hospital abordado;
- Identificar os setores da hotelaria na organização;
- Identificar os setores da hotelaria terceirizados na organização hospitalar.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresentará as teorias nas quais a pesquisa foi baseada, fundamentando e sustentando o desenvolvimento do trabalho.

2.1 Terceirização

2.1.1 Origem da Terceirização

A terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após a eclosão da II Guerra Mundial (1939-1945), quando as indústrias bélicas se concentraram na produção de armamentos, passando a delegar algumas atividades às empresas prestadoras de serviços. (FELÍCIO; HENRIQUE, 2004)

A utilização da terceirização decorreu nos países de primeiro mundo, a partir da "descoberta do cliente", forçando as empresas a se voltarem para o cliente, criando uma oportunidade para a busca de novas saídas competitivas.

Como as grandes fábricas não conseguiram suprir toda a demanda, a saída encontrada foi remodelar a forma de produção, transferindo atividades não essenciais a outras empresas. (FELÍCIO; HENRIQUE, 2004)

Dessa forma, a indústria percebeu que era necessário voltar seu foco para a produção de material bélico, delegando suas atividades secundárias a terceiros.

No Brasil a terceirização iniciou durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), com a vinda das empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. Inicialmente, pela contratação de serviços de terceiros com o objetivo único de reduzir custos, sem considerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade. (GONÇALVES L., 2006)

2.1.2 Aspectos Gerais da Terceirização

Gonçalves L. (2006), diz que a terceirização é uma palavra extensa que indica a existência de outra empresa com competência, especialidade e qualidade que, em condições de parceira, possa prestar serviços contratantes, constituindo-se numa ferramenta utilizada para transferir para outra empresa, ou prestadora de serviço, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa.

O termo terceirização é amplamente utilizado no ambiente organizacional para referir-se ao processo evidenciado pela “tendência moderna que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as ditas atividades complementares”. (GIOSA,1997, *apud* SILVA, 2010, p.155)

A terceirização de serviços, obras, tarefas e atividades é uma tendência econômica de reorganização da produção capitalista.

Para Carelli (2003,p. 52), a expressão terceirização:

Demonstra a real intenção do empresariado brasileiro no repasse a terceiro, no sentido de outro, da posição de empregador na relação empregatícia (consequentemente da responsabilidade sobre os encargos e direitos trabalhistas) com seu empregados.

A terceirização continua sendo um dos temas mais discutidos no âmbito das organizações, independente de seu ramo de atividade.

Um tema totalmente ligado à terceirização é a definição do que é atividade-meio e atividade-fim. "Atividade-fim é conceituada como aquela ligada diretamente ao núcleo, ao objeto do empreendimento, à finalidade principal da empresa". (GOMES; NOGUEIRA, 2012, p.18). Nos hospitais a atividade fim é a dos serviços prestados ao paciente pelo médico, enfermeiro, dentre outros profissionais, enquanto a atividade-meio constitui

um caminho para alcançar aquela finalidade, por exemplo, os profissionais do faturamento e de limpeza e higienização.

2.1.3 Vantagens e desvantagens da Terceirização

A terceirização, como qualquer ferramenta administrativa, tem suas vantagens e desvantagens, e pela sua análise as empresas devem decidir sobre a utilização, ampliação e/ou permanência do processo em seus setores.

Quando tomada a decisão de contratar serviços terceirizados, esta contratação deve estar alinhada com todos os padrões e conceitos da instituição. Deve-se estabelecer uma ferramenta que permita uma avaliação deste prestador, e nesta avaliação devem ser mencionados, detalhadamente, todos os pontos que traduzam o resultado do serviço prestado.

Silva (2010) ressalta que é recomendável a existência de um contrato formal para sustentar os acordos de terceirização, estabelecendo direitos e obrigações para as partes.

É necessário seguir algumas diretrizes para essas contratações como, por exemplo, a idoneidade do prestador, escalas de aprovação, processo de melhoria contínua, controle de níveis de serviço, entre outros.

Para uma correta tomada de decisão, segundo Leiria (1993), algumas vantagens e desvantagens devem ser consideradas.

Como vantagens, entre outros, tem-se a ideia de aumento da qualidade devido à especialização das empresas prestadoras de serviços; diminuição do poder político interno e externo; aumento da especialização; aumento do lucro; otimização dos serviços; favorecimento da economia de mercado; melhor administração do tempo da empresa; agilidade nas decisões; aumento da agilidade e produtividade.

Por outro lado observam-se algumas desvantagens claras à prática de terceirização como demissões na fase inicial; custo das demissões; falta de parâmetro de preço nas contratações

iniciais; mudança na estrutura do poder; relação com sindicatos; má escolha de parceiros; má administração do processo e aumento da dependência de terceiros.

Com o aumento da competitividade, a busca da qualidade e a redução de custos são vantagens que a terceirização propicia como instrumento moderno de gestão. Quando adotada com precisão e competência, a terceirização mostra-se como um caminho interessante a ser considerado para o sucesso organizacional.

2.2 A Terceirização Hospitalar

A área hospitalar é, sem dúvida, no universo das empresas e dos negócios, uma das mais complexas e dinâmicas, necessitando de constantes investimentos para atender o avanço da medicina e suas inovações.

Nos hospitais em geral, a maior parte dos serviços terceirizados ocorre nas áreas de serviços auxiliares imprescindíveis ao funcionamento dessas organizações, como os serviços de limpeza, segurança, transporte e lavanderia, além dos serviços prestados pelo serviço de nutrição e dietética.

Os hospitais que adotam essa prática de terceirização têm expectativas de reduzir seus custos e melhorar a qualidade da prestação de seus serviços, porém, é necessário que os hospitais interessados na adoção da terceirização realizem um estudo prévio sobre suas especificidades e a proposta de terceirização de seus serviços.

No Brasil, observa-se que os hospitais privados com finalidade lucrativa, bem como o segmento filantrópico e beneficente, têm demonstrado crescente adoção de terceirização em suas diversas modalidades, em vez de contratar diretamente os médicos ou de recorrer à tradicional alternativa de prestação de serviços por profissional autônomo.

Com a proliferação dos seguros, planos e convênios, os hospitais têm estimulado os médicos a se organizarem, dentre outras formas, em sociedades de cotistas (micro e pequenas empresas de profissionais liberais) e cooperativas, a partir das quais esses profissionais são então contratados. (GIRARDI, 2000, *apud* ARTUR et al 2011, p.124)

Antes de decidir pela terceirização, os gestores de hospitais devem analisar possíveis problemas decorrentes dessa opção. Cabe ressaltar que a terceirização não deve ser utilizada com o objetivo de abdicar a responsabilidade por uma área de difícil administração. Quando isso acontece, o hospital fica mais suscetível a fraudes.

A terceirização em um hospital pode ser realizada de diversas formas, como atividades acessórias que incluem os serviços de higienização, limpeza, segurança, lavanderia, alimentação dos pacientes e funcionários; atividades administrativas como os serviços técnico-administrativos nas áreas de recrutamento e seleção, de contabilidade, de auditoria, de farmácia, de custos hospitalares; atividades meio no atendimento ao paciente e/ou terceirização dos serviços como SADT (Serviço de Apoio ao Diagnóstico e Terapia), tais como os de radiologia, do Laboratório de Análises Clínicas, do Serviço de Diagnóstico por Imagem (Tomografia e Ressonância); Podendo até terceirizar as atividades de atendimento direto ao paciente, efetuar processos de parcerias, as quais ambos os lados são responsáveis pelo resultado final.

As fases do processo de terceirização hospitalar seguem os mesmos princípios da terceirização geral, ou seja: planejamento, busca de empresas prestadoras de serviços, análise, contratação do terceiro, avaliação e correções, estando as implicações da terceirização para a gestão e prestação de serviços de saúde ligados, desde as dificuldades de pactuar e monitorar o melhor contrato possível até a busca de alternativas políticas, institucionais e legais para o gerenciamento de uma

força de trabalho que atenda aos interesses do cidadão usuário dos serviços de saúde.

2.3 Hotelaria Hospitalar

Segundo a Embratur (2002) – Instituto Brasileiro de Turismo - a empresa hoteleira é “a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem, e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividades hoteleiras.” Nesta mesma linha Moraes; Cândido; Vieira (2004, p.52) complementam: “a hotelaria não é uma entidade, mas um conjunto de ações praticadas dentro de uma instituição de saúde”.

A conceituação de hotelaria hospitalar poderia ser:

A prática de serviços e atividades que visam ao bem estar, ao conforto, à segurança, à assistência e à qualidade no atendimento a clientes da saúde, representados por pacientes e acompanhantes, desde seu check-in até seu completo check-out em um hospital. (MORAES; CÂNDIDO; VIEIRA, 2004, p.52)

Há algum tempo atrás a hotelaria hospitalar não estava incluída nos planos dos hospitais. O cliente era internado, esse era o termo, e a partir do momento que entrava no hospital, ele era o paciente e, como tal, sua vontade e seus desejos dependiam da estrutura oferecida pelo hospital, das determinações médicas e, praticamente, era só isso que importava.

Com a evolução dos hospitais veio à necessidade de adaptações na prestação dos serviços. Há alguns anos, pouco mais de uma década, nasceu a hotelaria hospitalar, que tem por objetivo oferecer aos clientes dos hospitais outras condições voltadas ao bem estar.

Portanto, para alcançar o objetivo de conciliar a saúde e o ato de hospedar bem, tornando o ambiente mais acolhedor para a família e o paciente, Franco (2004) ressalta que os hospitais buscam adaptar conceitos e serviços oferecidos pela hotelaria clássica em suas instalações.

Dessa forma,

O triunfo da hotelaria hospitalar está na humanização do ambiente hospitalar: serviços eficientes que encantam, cores suaves, plantas e jardins bem cuidados e, principalmente, pessoas entusiasmadas interagindo com os clientes de saúde, revelando de tal forma o segredo dessa nova proposta que é o sorriso sincero e permanente, marca registrada da satisfação e do amor pelo trabalho realizado. Os clientes de saúde (enfermos, familiares, acompanhantes, visitantes) sentem-se confiantes e motivados quando a solidariedade apresenta-se estampada nos semblantes de todos os envolvidos em seu atendimento. É a humanização, através da hotelaria, mudando condutas e comportamentos, tornando o hospital um espaço digno para os momentos difíceis de nossos clientes de saúde (TARABOULSI, 2004, p. 48).

Segundo Moraes; Cândido; Vieira (2004) estão tendo sucesso aqueles que compreenderam que mudar é uma necessidade, e gerenciar com competência é praticar a arte de mudar, de inovar.

Considerando que as organizações hospitalares estão tornando-se mais complexas em suas estruturas administrativas e funcionais, adaptando-se às exigências do seu nicho de mercado, que a cada dia que passa torna-se mais esclarecidos e conscientes de seus direitos. Assim, a mudança de certos costumes poderá ser um fator decisivo para o sucesso da organização.

Poucos são os hospitais que iniciaram um processo de renovação real em seus conceitos práticos. A competição e a

falta de recurso, além da necessidade de buscar novos parceiros comerciais por meio de convênios, obrigam os hospitais a desenvolver um processo voltado para a venda, e alguns poucos hospitais enxergam a necessidade de inclusão, em seu quadro de colaboradores, o que está intimamente ligado a uma eficiente recepção que opere nos moldes dos hotéis e esteja ligada à internação.

Moraes; Cândido; Vieira (2004), dizem que o conceito moderno (em hospitais) é diferente: não se preocupa somente com uma dieta adequada, balanceada e preparada por eficientes nutricionistas; os desafios são muitos maiores.

A implantação dos serviços de hotelaria em hospitais traz grandes vantagens, mas algumas precauções devem ser tomadas para que esses serviços não extrapolem sua finalidade, isto é, em vez de solução, se tornem problemas para o administrador hospitalar.

2.4 Departamentos de Hotelaria Clássica na Hotelaria Hospitalar

Segundo Boeger (2011), a hotelaria hospitalar é baseada em serviços interdependentes e interagentes – em outras palavras, seus processos interferem em outros departamentos e são impactados pelas decisões assistenciais. Esta ligação na natureza de seus serviços obriga o gestor em hotelaria hospitalar a ter algumas atribuições estratégicas.

O gestor em hotelaria deve ser um bom gestor de ativos, pois cabe a ele a capacidade de gerar receita com o patrimônio, gerenciando sua vida útil e seu bom uso. Lembrando que cabe ao setor de hotelaria um patrimônio bastante grande, que vai desde os equipamentos de cozinha a todo o mobiliário existente nas unidades de internação.

Desenvolver um padrão que envolva diversos serviços com um enorme grau de complexidade e de variabilidade necessita de planejamento e um gestor preparado para lidar com contingências.

Para organizar as áreas dentro de um raciocínio que contemple serviços de atendimento direto aos clientes que, na sua essência, não sejam assistenciais, não há como demonstrar um modelo único de organograma que apresente os serviços de hotelaria hospitalar e se adeque à estrutura de todos os hospitais. Tal organograma depende principalmente do tamanho físico do hospital, seus serviços, tipo de cliente que atende, de sua vocação clínica e de sua políticas internas. (BOEGER, 2011, p. 17)

Alguns dos principais serviços que devem fazer parte da hotelaria hospitalar estão descritos a seguir.

2.4.1 Segurança Patrimonial

Em grande parte das vezes que as pessoa procuram os hospitais, a mesmas encontram-se fragilizadas e inseguras, o que obriga os hospitais a oferecerem melhores condições de acolhimento e proteção aos mesmos.

Moraes; Cândido; Vieira (2004) declaram:

Por mais discutida e revista que seja a necessidade de integração com a comunidade, da participação, do envolvimento de sociedade, e até uma cidade com seu hospital, a palavra proteção sempre está presente, pois é realmente uma carência. O que falta discutir e definir é a forma de se proteger algo e, nesse caso, um hospital, sem agredir, sem ser ofensivo, tanto com o paciente, com o acompanhante, quanto com todas as pessoas que queiram ter acesso às dependências de um hospital. (MORAES; CÂNDIDO; VIEIRA, 2004, p.196, 197)

Atualmente, na maioria dos hospitais, a área de segurança patrimonial é gerenciada por equipes terceirizadas, em outras instituições existe o setor específico de segurança patrimonial, porém, em alguns hospitais este serviço é gerenciado pelo setor de hotelaria, cabendo ao gestor de hotelaria possibilitar o envolvimento das equipes de segurança em atividades que vão desde o acolhimento e a prestação de informações até a vigilância propriamente dita.

2.4.2 Recepção

No setor de recepção estão inseridos os serviços de atendimento ao cliente e por telefone, que vão desde o pronto-socorro até as internações eletivas, passando pelos serviços de exames, banco de sangue e serviços auxiliares de diagnóstico e terapia.

Boeger (2011), diz que o objetivo principal da área de recepção é realizar, com cordialidade, os procedimentos de admissão do paciente, agilizando sua internação conforme a disponibilidade de leitos hospitalares.

Embora haja a necessidade de integração entre os setores de higienização, enfermagem e manutenção, a área de hotelaria tem importante papel no giro do leito, pois interfere no ato da internação, na limpeza do quarto e em sua interface com a área de manutenção.

2.4.3 Governança

O setor de governança, tanto em hotéis como em hospitais é o setor que abrange a maior área da empresa: apartamentos, corredores, área social e algumas áreas operacionais de andares, lavanderia e higiene e limpeza.

Em geral, os hospitais apresentam uma mesma estrutura para os serviços de governança, sempre direcionados para higiene e limpeza de áreas, ambientação, distribuição de enxoval, gerenciamento de resíduos, controle de pragas, entre outras operações, a depender da diretriz adotada por cada instituição. (BOEGER, 2011, p.113)

A governança agrega toda a parte de manutenção estrutural das áreas e cabe a ela manter a imagem da instituição impecável no momento que clientes e visitantes acessam o hospital, permitindo que se sintam seguros e protegidos dentro do ambiente hospitalar.

A governança hospitalar é um dos serviços da hotelaria hospitalar que é responsável por ações absolutamente técnicas, com especificidades regulamentadas por órgãos e legislações.

A seguir estão relacionadas algumas áreas alocadas na gestão dos Serviços de Governança do Hospital Israelita Albert Einstein.

2.4.3.1 Higiene e Limpeza

A limpeza hospitalar é o processo de remoção de sujidades mediante a aplicação de ação ou energia química, mecânica ou térmica, em um determinado período.

Considera-se limpeza hospitalar a limpeza das superfícies fixas e equipamentos permanentes das diversas áreas hospitalares, o que inclui pisos, paredes, mobiliários, equipamentos, instalações sanitárias, ar-condicionado e caixas d'água. (HELAL, 2008, *apud* BOEGER, 2011, p.115)

O objetivo da limpeza é a remoção de sujidade visível; remoção, redução ou destruição dos micro-organismos patogênicos e controle de disseminação de contaminação biológica.

Para melhor parametrização dos serviços e direcionamento das equipes, as áreas são classificadas por risco potencial de contaminação.

Em agosto de 1992 o Ministério da Saúde publicou a portaria nº 930 de 27 que promulgou a existência da Comissão de Controle de Infecção Hospitalar (CCIH), nesta portaria são definidos os diferentes ambientes, que compõem a planta física de um hospital, que podem ser classificados em:

Áreas críticas os ambientes onde existe risco aumentado de transmissão de infecção, onde se realizam procedimentos de risco, com ou sem paciente, ou onde se encontram pacientes imunodeprimidos, como na unidade de tratamento intensivo (UTI);

Áreas semicríticas são ambientes ocupados por pacientes com doenças infecciosas de baixa transmissibilidade e doenças não contagiosas;

Áreas não críticas são ambientes dos estabelecimentos assistenciais de saúde não ocupados por pacientes, onde não se realizam procedimentos de risco.

2.4.3.2 Rouparia

No processo de rouparia existem duas atividades, uma está na rotina de distribuição das peças até os locais de utilização do enxoval, e a outra atividade está na gestão destas peças nas unidades de internação.

Boeger (2011) enfatiza que alocar profissionais nas áreas de internação evita a má utilização e sensibilização junto à assistência quanto ao serviço e recursos disponibilizados.

O serviço de rouparia envolve muito a questão logística, pois há um alto volume de pontos de distribuição, atrelado à demanda de utilização, e é preciso estar sempre alinhado no andamento do processo com um todo, pois uma falha dentro deste sistema pode gerar um grande impacto na operação. (BOEGER, 2011, p. 119)

A gestão da qualidade da peça também deve ser inserida na estratégia da área, pois, existe um ciclo de serviços que deve ser respeitado, um exemplo é o tempo de giro da peça.

2.4.3.3 Uniformes

A área de uniformes tem a responsabilidade de gerir o processo de definição de modelo, aquisição, dimensionamento das peças e distribuição para os colaboradores.

Para se obter sucesso nessa área é necessário que haver um boa administração de estoque, reposição dessas peças no prazo indicado pelo fornecedor e sempre envolver os principais usuários na definição de oportunidades de ganhos, como, por exemplo, otimização de modelos, cores e busca constante por padronização das peças. (BOEGER, 2011, p. 121)

2.4.3.4 Ambientação

Os serviços de ambientação têm como objetivo zelar por todas as áreas do hospital, mantendo sempre o layout de acordo com o padrão estabelecido.

Nas atribuições desta área, está inserida a responsabilidade de manter os ambientes harmoniosos, aconchegantes e agradáveis, buscando sempre tornar os espaços voltados para outras lembranças que não a do ambiente hospitalar.

Boeger (2011) diz que um dos grandes desafios do serviço de ambientação está em receber seus clientes em um ambiente seguro, com recursos necessários para o seu atendimento e, ao mesmo tempo, com muita discrição, propiciar o conforto e a tranquilidade necessários para um momento delicado que estão vivenciando.

2.4.4 Nutrição e Gastronomia

Ao oferecerem serviços de qualidade os hospitais sentiram a necessidade de contratar profissionais das mais diversas áreas para oferecer um novo padrão de serviços aos seus clientes.

Cada vez mais se observa a mudança de comportamento dos clientes da saúde; através do conhecimento adquirido por meio da globalização, ele se tornou mais exigente.

A nutrição clínica trabalha de modo a atender as necessidades nutricionais do paciente de acordo com as recomendações médicas e a patologia de cada um, a fim de garantir a recuperação ou manter o estado nutricional.

O advento da gastronomia veio para dar todo o glamour na sintonia das atividades alimentícias, utilizando todo o conceito de técnicas, cores,

aromas e formas na elaboração das refeições servidas aos pacientes. (BOEGER, 2011, p.89)

Congresso Brasileiro de Nutrição Parenteral e Enteral, 20., 2011. Recife. Gastronomia hospitalar

É a aplicação de conceitos gastronômicos frente à dieta hospitalar, a fim de melhorar as características sensoriais das preparações em todos os seus aspectos, promovendo nutrição e saúde, humanização e respeito ao paciente.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo consiste em uma pesquisa descritiva, que compreendeu a observação, descrição e análise de uma situação.

A abordagem foi qualitativa, devido à busca pelo entendimento do processo e a identificação das principais vantagens e desvantagens da terceirização, a partir da visão das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista.

Quanto à fonte de dados desenvolveu-se uma pesquisa de campo, sendo utilizado um questionário com perguntas abertas elaboradas pela pesquisadora, direcionado aos gestores envolvidos no processo de terceirização em uma instituição de saúde privada localizada na cidade de Joinville.

3.2 Local do Estudo e Período

O presente estudo realizou-se durante o ano de dois mil e quatorze entre os meses agosto e setembro na cidade de Joinville em uma instituição fundada em 1916, o hospital privado é uma instituição beneficente, considerado hospital geral de grande porte. A instituição conquistou e mantém a certificação ISO, emitida pelo BRTÜV, um dos mais prestigiados certificadores do país, desde 2002. Foi uma das primeiras instituições hospitalares do país a certificar todos os serviços pelas normas ISO, sendo também pioneiro na adequação de seu sistema à ISO 9001/2000 – versão 2008, atualmente também conquistou a acreditação internacional pela Joint Commission International – JCI.

A atual estrutura da instituição conta em média com 750 médicos de todas as especialidades em seu corpo clínico, aproximadamente 995 funcionários entre enfermagem, administrativos e outros serviços e 179 leitos hospitalares, assim distribuídos:

▪ UTI	18
▪ UTI Neonatal	6
▪ Berçário	6
▪ Apartamento A	25
▪ Suíte	12
▪ Enfermaria	112
TOTAL	179

Um hospital conceituado e referência no Sul do País, atualmente a instituição oferece à sociedade os seguintes serviços:

- Pronto Atendimento 24horas;
- Centro Cirúrgico;
- Centro Cirúrgico Ambulatorial;
- Hemodinâmica;
- UTI Adulto e Neonatal;
- Berçário de Médio Risco;
- Centro de Diagnóstico por Imagem (CDI);
- Centro de Diagnóstico Ortopédico (CDO);
- Laboratório de Análises Clínicas;
- Laboratório de Anatomia Patológica;
- Núcleo de Atendimento Integrado à Mulher;
- Serviço de Reabilitação;
- Serviço de Saúde Ocupacional;
- Ergometria;
- Centro Diagnóstico Cardiovascular (CDCV);
- Serviço de Neurologia;
- Endoscopia (SEDIT);
- Agência Transfusional;
- Check-Up Executivo;

- Oncologia;
- Reprodução Assistida;
- Centro de Convivência e Integração Familiar do Idoso.

A cidade de Joinville é polo de toda macrorregião Catarinense. Coerente com uma visão moderna do atendimento médico, que evolui dentro do conceito da transdisciplinaridade, o objetivo do hospital é de ampliar cada vez mais seus serviços através da composição de centros, substituindo a atuação isolada de determinada especialidade.

A ideia é que o cliente encontre tudo o que precisa no mesmo local. Ter em um único local toda a tecnologia disponível para diagnóstico e tratamento, sem precisar que os clientes se desloquem para outras cidades.

O Hospital atenderá de modo mais significativo e completo a alta complexidade através da incorporação de novas aparelhagens e procedimentos, condicionados pelos avanços da tecnologia no atendimento médico, oferecendo cada vez mais qualidade e bom atendimento a população.

A atual estrutura do hospital privado de Joinville é dividida em sete departamentos, cada qual com suas responsabilidades, sendo estes: Administração, Contas Médicas, Controladoria, Tecnologia da Informação, Infra-estrutura, Enfermagem e Recursos Humanos.

Sendo a instituição uma prestadora de serviços, onde o “produto” é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, torna-se imprescindível a interação entre os setores para garantir a plena satisfação dos clientes.

Para tanto, a instituição conta com o Sistema Integrado de Gestão (SIG), sendo um instrumento que norteia o comportamento e atividades de seus colaboradores, corpo clínico e parceiros, através da descrição detalhada das políticas, programas, planos e rotinas de cada departamento.

A figura 1 demonstra esta cadeia de processos e o relacionamento entre os diversos setores, que trabalham direta ou indiretamente na assistência aos clientes.

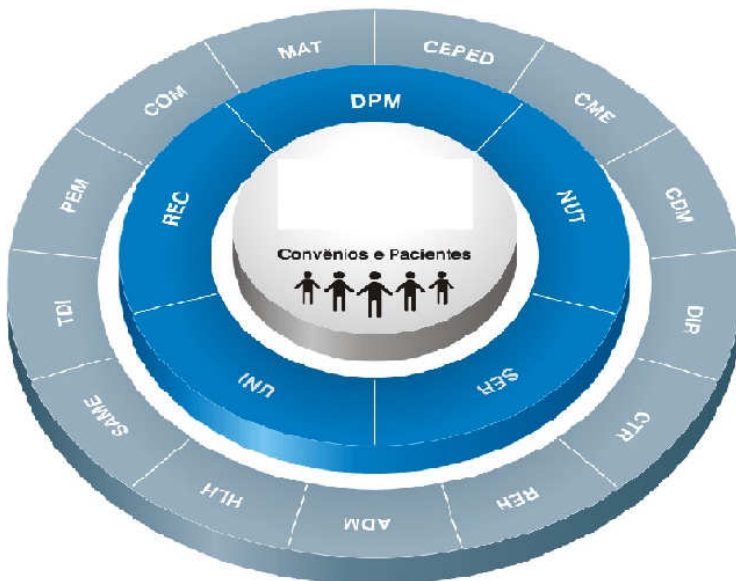


Figura 1- Estrutura do Hospital Privado de Joinville
 Fonte: Arquivo Interno da Instituição (2014)

O aumento crescente da exigência dos clientes, ao impor novos padrões de excelência, exige uma atenção especial das organizações de saúde, que procuram assumir uma postura cada vez maior de zelo para com seus clientes, o que significa atender as necessidades dos clientes com maior prontidão, maior qualidade, menor custo e maior inovação.

Avanços nas tecnologias criaram um contexto novo e altamente competitivo para as organizações. A concorrência passou a ser muito forte e a exigir maior flexibilidade e agilidade das organizações no desenvolvimento de seus processos. Assim, em todo atendimento prestado ao paciente, cada área ou setor deve agilizar o seu processo de trabalho, de modo a garantir a satisfação do cliente.

3.3 População

População é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. (OLIVEIRA, 2006) Nesse sentido, a população deste estudo é composta por três gestores envolvidos no processo de terceirização do segmento de higienização do hospital privado de Joinville.

Como amostra, foi escolhido o setor de higienização na hotelaria do hospital.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

O conhecimento sistemático de funcionamento do Hospital foi obtido a partir de visita ao local e questionário aplicado aos gestores envolvidos no processo de terceirização.

No Apêndice A, encontra-se o roteiro do questionário, com as perguntas utilizadas. O questionário foi previamente enviado por e-mail no próprio local de trabalho. As informações obtidas foram posteriormente transcritas e entregues em mãos ao pesquisador, pesquisa esta realizada em um hospital privado de grande porte, situado na cidade de Joinville, no Estado de Santa Catarina.

O objetivo desta pesquisa foi analisar a viabilidade da terceirização do segmento de higienização hospitalar, baseado em informações coletadas no hospital objeto da pesquisa, representado neste trabalho por gestores do seu corpo administrativo — ver quadro 1.

Quadro 1 - Relação dos Entrevistados

Informante	Cargo Ocupado
Gestor 1	Gerente de Controladoria
Gestor 2	Coordenadora de Hospitalidade
Gestor 3	Assistente de Hotelaria

Fonte: Dados primários

Desta forma foram questionados o Gerente de Controladoria, a Coordenadora de Hospitalidade e a Assistente de Hotelaria, que possuem as informações necessárias a esta pesquisa.

Além do questionário aplicado aos gestores foram utilizados dois instrumentos para a busca de dados complementares, são elas:

SIG: Sistema Integrado de Gestão, onde estão expostas as informações referentes às rotinas, fichas técnicas e demais informações utilizadas pelos setores;

Tasy: sistema operacional onde são cadastrados todos os processos tais como: faturamento, contábeis, financeiros, médicos, prontuário do paciente, etc.

3.5 Análise dos Dados

Na análise de dados o pesquisador entra em detalhes sobre os dados coletados para o trabalho a fim de conseguir respostas às suas indagações e procurar estabelecer as relações entre os dados obtidos e os objetivos formulados.

As informações coletadas a partir do questionário aplicado aos gestores foram organizadas no sentido de compor um corpus detalhado para interpretação com a ancoragem do referencial teórico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme relato dos gestores, os setores que compõem a hotelaria do hospital são o de Rouparia, Lavanderia, Higienização, Manutenção de Mobiliário/Persiana, Gerenciamento de Resíduos, Dedetização, Gestão do contrato de TV fechada e Governança. A instituição em estudo, possui sete setores terceirizados envolvendo 66 (sessenta e seis) contratos com diferentes empresas. Cada terceirização foi realizada separadamente, tendo a empresa contratada assinado um contrato e passado a prestar serviço ao hospital.

Os setores já terceirizados no hospital são os de lavanderia, higienização, manutenção de mobiliário (persiana e estofados), gerenciamento de coleta e destinação final de resíduos, gestão do contrato de TV fechada, vigilância e manutenção predial (manutenção de equipamentos médicos e hospitalares, de ar condicionados, pintura, rede, etc).

Atualmente, de acordo com os gestores, está sendo analisada a possibilidade de terceirização de um oitavo setor que é o de nutrição.

Um dos contratos de terceirização mais importantes do hospital segundo o Gestor 1 é o de Higienização, sendo este o primeiro serviço terceirizado do hospital. A terceirização da higienização hospitalar foi incorporada aos serviços de hotelaria do hospital no ano de 2008.

4.1 Análise de Viabilidade da Terceirização

O quadro 2 apresenta as perguntas, respostas e a análise do questionário aplicado aos gestores do hospital estudado.

Quadro 2 - Perguntas, respostas e a análise do questionário aplicado aos gestores do hospital estudado

<p>Pergunta 1: O que motivou o hospital a optar pela terceirização?</p>
<p>Gestor 1: Na terceirização da Limpeza foi a eliminação do <i>turnover</i> que era um índice muito alto de rotatividade, também tínhamos um índice muito alto de absenteísmo que eliminamos com a terceirização que obriga a reposição imediata do funcionário que não veio trabalhar ou está com atestado, outra questão importante era o treinamento que não fazíamos com um nível de exigência máximo como é feito nas áreas assistenciais, contratando uma empresa especializada nestas atividades ganhamos um treinamento focado no ramo da empresa contratada. Todas as empresas contratadas são especialistas naquilo que prestam o serviço. Claro que, além disso, tudo que mencionamos houve vantagem de redução de custo, ou seja, dinheiro que deixou de ser gasto no processo e no desperdício.</p>
<p>Gestor 2: A busca pela especialização e qualidade dos serviços, redução de custos trabalhistas, focar na atividade fim. Tínhamos 38 funcionárias trabalhando na higienização havendo a necessidade de aumento de quadro, problemas com faltas, atestados e a higienização era doméstica (produtos com cheiro de limpeza).</p>
<p>Gestor 3: Com relação a Higienização, quando os serviços eram próprios, haviam muitos encargos com manutenção de equipamentos, encargos com afastamentos, absenteísmo e <i>turnover</i> das equipes operacionais.</p>
<p>Análise: Conforme verificado, os principais motivos que levam os hospitais a optarem pela terceirização foram os mesmos</p>

motivos que levam a maioria das instituições a terceirizarem, ou seja, melhoria nos serviços prestados, foco no objetivo fim da organização, necessidade de mão-de-obra qualificada, redução de níveis de *turnover* e absenteísmo, diminuição de custos com encargos trabalhistas e maior eficiência administrativa. McDonnell et al (2005) apud Ferruzzi; Neto; Spers (2008) foram enfáticos ao responder: “[...] os benefícios principais da terceirização são enfoque maior nos negócios, que leva a melhor fluidez do trabalho, utilização melhor das especialidades, despesas reduzidas, e um custo total mais baixo de propriedade,”.

Pergunta 2: Houve algum estudo prévio sobre a viabilidade financeira da terceirização?

Gestor 1, 2 e 3:

Sim, foram estudadas as vertentes financeiras, trabalhistas, gerenciamento de recursos humanos e outras.

Análise:

Conforme as respostas obtidas por ambos os gestores foram estudadas algumas vertentes para decidir sobre a implantação da terceirização. Ao recorrer a recursos de terceiros, deve-se analisar seus benefícios e seus custos, pois conforme Souza; Clemente (2001 p. 19) “o uso do capital de terceiros deve atender a duas condições básicas: seu custo deve ser compensador e a dosagem deve ser adequada de modo que limite o risco da empresa.” Quanto à análise de viabilidade financeira, Gonçalves E. (2006) salienta se a instituição possui financiamento disponível ou se a mesma dispõe de recursos próprios para investir no projeto. A instituição deve verificar as disponibilidades existentes para o financiamento, tais como: recebimentos da prestação dos serviços; créditos concedidos por fornecedores; capital dos sócios ou acionistas; créditos bancários (empréstimos); reservas de capital; créditos fiscais; lucros retidos; créditos previdenciários. Ao analisar esses itens, a entidade terá conhecimento pleno para decidir sobre seus

<p>projetos e suas formas de financiamentos.</p>
<p>Pergunta 3: Qual o impacto financeiro que a terceirização trouxe para a instituição desde a sua incorporação?</p>
<p>Gestor 1: Houve o impacto financeiro direto com uma redução de custo, e impacto indireto eliminando o custo de <i>turnover</i>, absenteísmo, e gasto com plano de saúde.</p>
<p>Gestor 2: Não respondeu</p>
<p>Gestor 3: Na Higienização houve a redução de custos com causas trabalhistas, processos de captação, seleção e recrutamento de pessoas.</p>
<p>Análise: Com base nas respostas obtidas, observou-se que houve uma redução significativa referente a custos com encargos trabalhistas e benefícios oferecidos aos funcionários, o número de funcionários aumentou significativamente devido a expansão do prédio, porém, se os serviços não fossem terceirizados as despesas que a instituição teria com encargos seriam maiores que o valor atualmente repassado para a empresa terceirizada. A decisão de uma instituição em fazer um investimento, parte da perspectiva de bons resultados, esperando que o mesmo libere recursos em resposta de seu sacrifício financeiro. Souza e Clemente (2001, p. 19) afirmam que “a decisão de investir depende do retorno esperado: quanto maior for o ganho futuro que podem ser obtidos de certo investimento, tanto mais atraente esse investimento parecerá para qualquer investidor.”</p>
<p>Pergunta 4: Quais os principais obstáculos encontrados durante o processo de terceirização?</p>
<p>Gestor 1:</p>

Aculturação dos profissionais terceirizados dentro do ambiente Hospitalar, também dos profissionais da Instituição para com os profissionais terceirizados é a questão do pertencer ao grupo.

Gestor 2:

Os primeiros dias foram difíceis, a empresa contratada não deu conta num primeiro momento. Nossa equipe que trabalhava no hospital antes da terceirização não quis trabalhar na empresa contratada em função do salário. Tivemos dificuldades com o nosso quadro de funcionários insatisfeitos com o trabalho da empresa terceirizada.

Gestor 3:

Alinhamento das rotinas, diferença de percepção com relação à qualidade dos serviços de higienização, a sede da empresa contratada não está localizada na cidade do contratante.

Análise:

De acordo com as respostas dos gestores o maior obstáculo durante o processo de terceirização foi relacionado à integração dos funcionários terceirizados com a estrutura física do hospital e a integração com os colaboradores. Inicialmente os colaboradores não ficaram satisfeitos com os serviços dos colaboradores terceirizados. A maioria dos funcionários dos mais variados ramos de empresas criam uma resistência quanto à aceitação de terceiros no seu ambiente de trabalho. Isso ocorre na maioria dos casos, pois os funcionários efetivos das instituições não aceitam os terceiros como parte do grupo. Outro grande obstáculo encontrado foi a diferença na percepção em relação a qualidade dos serviços prestados entre a empresa prestadora e a tomadora dos serviços.. Para Gonçalves E. (2006) a terceirização dos serviços hospitalares pressupõe a transferência das atividades rotineiras para as empresas ou pessoas capacitadas, mantendo o mesmo nível de qualidade a um menor custo operacional. Outro fator importante é a questão da empresa terceirizada não estar localizada na mesma cidade da tomadora dos serviços, o que

dificulta o processo de negociação e formulação dos contratos, pois a instituição não conhece o histórico de mercado do prestador de serviços. Valvassori (2010) relata que ao realizar um projeto, em sua preparação, a empresa tomadora dos serviços deve observar alguns aspectos, como os estudos de mercado e a sua localização, coletando informações de consumidores assim como de seus concorrentes.

Pergunta 5: Qual recomendação você daria a um hospital que quer se inserir no processo de Terceirização?

Gestor 1:

Primeiramente procurar empresas que já prestam serviços no ambiente hospitalar, verificar o nível de qualidade das empresas, conversar e visitar os clientes da empresa candidata a prestar o serviço, elaborar planilha do projeto contendo pontos positivos, negativos, riscos inerentes, viabilidade financeira. Estabelecer regras de nível de atendimento dentro de diretrizes chaves para prestação de serviços estabelecidos em contrato. Reunir-se periodicamente para avaliar indicadores de qualidade e atendimento dos níveis de serviço estipulado. Interagir na melhoria continua de qualidade do prestador e sem dúvida esclarecer em contrato todas as necessidades do hospital.

Gestor 2:

Firmar um contrato de prestação de serviços de acordo com as necessidades do hospital.

Gestor 3:

Realizar um estudo detalhado sobre os custos, comparativo orçamentário e escopo de atendimento com mais de três empresas, verificar os documentos da empresa a ser inserida, garantir que os impostos tributários estejam em dia, verificar o quantitativo de processos trabalhistas que envolvem a empresa contratada e quando for negociar o contrato de prestação de serviços identifique quais as penalidades para qualquer que

seja o tipo de quebra de contrato, mesmo que seja relacionado a qualidade dos serviços prestados.

Análise:

Conforme opinião dos gestores é importante que a organização que pretende terceirizar algum dos seus serviços procure uma empresa que já tenha atuado ou atue em uma organização hospitalar e procure conhecer o histórico da mesma. Firme um contrato de prestação de serviços de acordo com as necessidades do hospital, essas iniciativas preventivas são essenciais para que a empresa tomadora do serviço não enfrente problemas futuros relacionados à empresa terceirizada.

Antes de terceirizar é necessário analisar alguns itens, como mostra Gonçalves E. (2006, p. 205):

1. Planeje bem quais áreas e serviços devem ser terceirizados e como. Para tanto, analise o porquê, os objetivos a alcançar e as necessidades reais [...]
2. Descubra e conheça outros clientes e o histórico do prestador de serviços.
3. Verifique a capacitação e certificação do pessoal para assegurar a boa prestação do serviço.
4. Negocie muito bem o contrato (a pressa é inimiga da perfeição). A imposição de multas e bônus contratuais garantirá que o serviço seja prestado conforme a qualidade do serviço contratado.
5. Assegure-se de que no contrato estão previstas fiscalizações e auditorias e se fica claro em que condições elas serão realizadas.
6. Exija da contratada que os níveis de serviços estejam em constante processo de atualização e melhoria.
7. Faça contratos por períodos adequados, de modo que o serviço não sofra solução de continuidade, o que é sempre desastroso e traumático para o hospital.

8. Delegue a uma pessoa ou a um grupo de pessoas a responsabilidade de gerir os trabalhos, garantindo a execução dos serviços contratados e atestando sua veracidade e eficiência.

Ambos os gestores recomendaram a elaboração de contratos completos, que atendam perfeitamente todas as necessidades do setor terceirizado. Talvez a grande dificuldade dos Hospitais é a de não ter boa assessoria jurídica para realizar estes contratos. Se você tem um contrato claro e preciso, a chance de dar algo errado ou de ocasionar um problema é bem menor. Fica evidente, portanto, que os contratos de terceirização devem ser elaborados de forma que beneficiem as partes envolvidas, devendo-se para isto planejar minuciosamente a implantação da terceirização, apontando as reais necessidades da instituição e seus limitantes. Conforme Leiria (1992) *apud* Gonçalves (2006), no planejamento da terceirização deve-se identificar o parceiro, controlar a qualidade, estimular o bom assessoramento, implantar auditoria de qualidade e de cumprimento das obrigações contratuais, especificar contratualmente de forma adequar as atividades da prestadora de serviço, além de outras providências.

Para finalizar, os gestores 1 e 3 recomendam que seja feita uma fiscalização periódica quanto ao pagamento de encargos e impostos pagos pela prestadora para garantir que os mesmos estejam em dia, e o Gestor 1 cita que é de extrema importância reunir-se para avaliar indicadores de qualidade e atendimento dos níveis de serviço estipulado em contrato.

Pergunta 6: Você acha que o Hospital não deveria ter terceirizado algum serviço?

Gestor 1, 2 e 3:
Não.

Análise:

Com base nas questões anteriores, pode-se concluir que o

“não” dos gestores é justificado, pois com a terceirização dos serviços houve uma melhora na operacionalização das funções, redução com custos trabalhistas e de certa forma uma despreocupação com o preenchimento do quadro de funcionários, já que essa função foi transferida a empresa prestadora dos serviços. A terceirização realizada no hospital era necessária. Mesmo apresentando alguns problemas, foi benéfica para o hospital.

Pergunta 7: Você acha que o Hospital deveria terceirizar mais serviços além destes já terceirizados? Quais?

Gestor 1:

Nós cremos que não devem ser terceirizados os serviços do conhecimento do Hospital. Em um hospital o atendimento ao paciente é fundamental e todo o serviço que tem impacto direto ao paciente não deve ser terceirizado, os demais serviços são passíveis de terceirização desde que sigam as regras que apontamos como vantagens de terceirização:

- Serviço especializado;
- Experiência de mercado;
- Nível de qualidade igual ou superior ao do Hospital;
- Redução de custos;
- Redução de riscos inerentes ao serviço;
- Eliminação ou redução de processos indiretos.

Gestor 2:

Sim, Nutrição.

Gestor 3:

Sim, Nutrição e central de Materiais Esterilizados.

Análise:

O Gestor 1 entende que todas as atividades que não se relacionam com as atividades ligadas diretamente ao paciente ou que não estão diretamente ligadas ao objetivo fim da instituição, deveriam ser terceirizadas. Os demais gestores

acreditam que devem ser terceirizados os serviços de Nutrição e apenas o Gestor 3 cita como um setor que deveria ser terceirizado o setor de Central de Materiais Esterilizados. Na atualidade, muitas são as empresas que optam por terceirizar seus serviços de Nutrição, considerando que, de acordo com Grangeiro (2000), a terceirização termina por ser uma parceria consciente entre as empresas especializadas em determinados ramos, e assim, nada mais coerente do que delegar esta atividade a empresas especializadas em produzir refeições dentro dos critérios de qualidade desejados.

Pergunta 8: A terceirização trouxe vantagens?

Gestor 1:

Aumento na qualidade dos serviços;
Diminuição dos custos;
Melhor gerenciamento dos serviços de higienização;
Objetivo principal do hospital mais focado;
Eliminação de riscos na gestão de pessoas;
Eliminação de desperdício.

Gestor 2:

Aumento na qualidade dos serviços;
Diminuição de custos;
Melhor gerenciamento dos serviços de higienização;
Agilidade nas decisões;
Bom entrosamento dos colaboradores terceirizados com os funcionários do Hospital.

Gestor 3:

Aumento da qualidade dos serviços;
Diminuição dos custos;
Melhor gerenciamento dos serviços de higienização;
Objetivo principal do hospital mais focado;
Agilidade nas decisões;

Análise:

a. Aumento da qualidade dos serviços

Ambos os gestores concordaram que ocorreu uma melhoria na qualidade dos serviços prestados. No caso do Hospital em estudo, ainda são encontrados alguns problemas na execução dos trabalhos pela empresa terceirizada. Segundo o Gestor 3, com a vantagem do Hospital conter gastos com a compra e com a manutenção de equipamentos e insumos, o mesmo reinveste estes recursos em outras áreas. O Gestor 2 esclareceu que a higienização era doméstica, agora existe um padrão quanto a operacionalização dos serviços. Porém, a melhoria na qualidade do serviço depende do sucesso alcançado pela empresa contratada.

b. Diminuição de custos

Ambos os gestores afirmaram que todos os setores terceirizados apresentaram redução de custos, com notável diferença em relação aos gastos anteriores. Complementando, os mesmos atribuem esta redução nos custos ao fato do hospital não ser responsável por encargos trabalhistas, incluindo os planos de saúde, distinto do funcionário efetivo.

c. Objetivo principal do Hospital mais focado para o melhor desempenho da instituição em sua atividade fim e melhoria na administração do hospital

Todos os gestores afirmam que a administração do Hospital melhorou com a terceirização. Apesar de a mesma elevar muito a necessidade de supervisão, existe uma pessoa da empresa terceirizada trabalhando juntamente com a coordenadora de hotelaria da instituição. As preocupações da gestão não diminuem, apenas é modificado o perfil de cada problema. Entende-se que o ideal seria, como em um edifício residencial, que se entregassem as funções na mão da terceirizada para

que a mesma se responsabilizasse integralmente pelos serviços. No entanto, como no Hospital existem normas a ser cumprida, devido a sua complexidade a organização é cada vez mais regida por leis, normas e portarias torna-se necessário ensinar, checar e administrar todos os serviços prestados, o que exige uma estrutura no hospital para vigiar e administrar o funcionamento desses serviços, delimitando a liberdade para focar no objetivo principal. Entretanto, os serviços terceirizados são de fundamental importância para o melhor desempenho da instituição em sua atividade fim.

A redução de gastos diretos com a administração deste ramo permite maior investimento em atividades ligadas diretamente à assistência prestada aos seus clientes.

d. Agilidade nas decisões

Em alguns casos isto acontece, já que um funcionário que não executa bem suas funções pode ser substituído imediatamente, ao contrário dos não terceirizados. Para o Gestor 2 isso vai depender da clareza com que é feito o contrato. Em muitos casos acaba havendo descaso por parte do contratante, que pensa não ser mais problema seu, quando a responsabilidade é de ambas as partes, do terceirizado e da entidade contratada. Entende que o resultado de um trabalho bem feito deve-se ao esforço pleno das partes, que devem trabalhar juntas sem ficar repassando culpas e problemas.

e. Bom entrosamento dos colaboradores terceirizados com os funcionários do hospital

No início os gestores do hospital enfrentaram dificuldades com o quadro de funcionários efetivos da instituição, pois os mesmos não aceitaram o trabalho dos funcionários da empresa terceirizada, afirma o Gestor 2, alguns esforços foram realizados para minimizar essa insatisfação. Foi estabelecido em conjunto um manual de boas praticas que é repassado aos funcionários durante a integração, essa integração é realizada

pelo setor de Hospitalidade, Brigada e Segurança do Trabalho e pela supervisora da empresa terceirizada na instituição. Segundo Oliveira (1994) *apud* Soldi; Zanelli (2006) existe outra imagem associada à terceirização, tanto entre empregados como entre empregadores: o início de uma relação puramente contratual (contrato entre duas organizações, uma prestando serviço para outra), em substituição à relação de reciprocidade afetiva e emocional. Dessa forma, questões como fidelidade e confiança são afetadas, uma vez que se espera do terceirizado a impessoalidade, profissionalismo e estrito cumprimento de suas responsabilidades contratuais.

Pergunta 9: A terceirização trouxe desvantagens?

Gestor 1:

Aumento da dependência de terceiros;
Insatisfação dos colaboradores não terceirizados.

Gestor 2:

Insatisfação dos colaboradores não terceirizados;
Comportamento inadequado por parte dos terceiros.

Gestor 3:

Aumento da dependência de terceiros;
Problema no alinhamento das rotinas da higienização;
Diferença de percepção com relação a qualidade do serviço de higienização.

Análise:

a. Aumento da dependência de terceiros

Nesta questão os gestores tiveram opiniões distintas, tendo o Gestor 3 afirmado depender das empresas terceirizadas e enfatizado que, caso elas resolvessem abandonar o Hospital este enfrentaria grandes problemas. Já o Gestor 2 enfatiza que apenas é transferido o trabalho, sem aumento de dependência.

O mesmo afirma que sempre dependerão de funcionários para o andamento dos trabalhos, apenas com a diferença de que os terceirizados são contratados de outra empresa e não da própria instituição.

b. Insatisfação dos colaboradores não terceirizados

Houve uma insatisfação inicialmente, declarou o Gestor 2, “a empresa não deu conta dos serviços num primeiro momento”. O quadro de funcionários não aceitou o trabalho da empresa prestadora. Porém, todos os colaboradores são bem tratados. Tenta-se manter sempre uma igualdade, mesmo sabendo que existem diferenças entre funcionários terceiros e efetivos, pois o hospital tem uma legislação aplicada aos seus funcionários que não é a mesma que as empresas contratadas aplicam aos seus contratados.

c. Problema no alinhamento das rotinas da higienização

A equipe de higienização efetiva do hospital anterior a terceirização recusou-se trabalhar para a empresa contratada em função do salário, o que dificultou a integração da nova equipe de limpeza. Mesmo o quadro de funcionários sendo substituído por um número maior de terceiros, houve um transtorno quanto ao alinhamento das rotinas da higienização pelo fato dos funcionários terceirizados não conhecerem as rotinas.

d. Diferença de percepção com relação à qualidade do serviço de higienização

“Num primeiro momento enfrentamos problemas com relação a aceitação do trabalho dos terceiros pelos nossos colaboradores”, enfatizou o Gestor 2. A percepção de higienização era completamente diferente, enquanto a limpeza do hospital era feita pelos colaboradores efetivos tudo era muito doméstico e os equipamentos não eram padronizados, quando

a empresa terceirizada iniciou as atividades a mesma veio com padrões de limpeza e com produtos específicos dentro das normas exigidas pela vigilância sanitária.

e. Comportamento inadequado por parte dos terceiros

Segundo os gestores alguns funcionários apresentam comportamento inadequado ao ambiente de trabalho, a justificativa encontrada é a falta de instrução e baixo nível de escolaridade dos terceiros.

Fonte: O autor (2014)

5 CONCLUSÃO

O estudo realizado demonstrou que a terceirização na instituição pesquisada é um caminho viável.

É possível que, os motivos que levaram a terceirização no setor de higienização nesta instituição foram basicamente os mesmos que levam a maioria das instituições a terceirizarem, ou seja, melhoria nos serviços prestados, foco no objetivo fim da organização, diminuição de custos, necessidade de mão de obra qualificada, diminuição de encargos trabalhistas, diminuição do índice de *turnover* e absenteísmo e maior eficiência administrativa.

A terceirização no hospital em estudo tem trazido inúmeras vantagens e pode trazer ainda mais, se aos poucos forem corrigidos os problemas, à medida que aparecem. Quanto mais se aprimorar o processo, mais benefícios as instituições hospitalares terão, podendo assim prestar serviços cada vez melhores aos seus pacientes.

Afinal, lidar com vidas é um trabalho extremamente delicado e que merece muita atenção.

Finalizando, a terceirização da higienização na instituição hospitalar estudada foi benéfica apesar dos problemas iniciais encontrados na execução dos trabalhos pela empresa terceirizada, os quais foram superados com o aprimoramento do processo, proporcionando maior qualidade nos serviços prestados na instituição.

Contudo, no decorrer deste estudo observou-se a carência de pesquisas relacionadas à terceirização no ramo hospitalar. Neste sentido, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas correspondentes, tanto qualitativas como quantitativas em outras organizações hospitalares que utilizam a terceirização como ferramenta administrativa, demonstrando a importância da clareza e objetividade das informações constantes nos contratos, desta forma evitando transtornos e garantindo uma prestação de serviço de qualidade.

REFERÊNCIAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em:<<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/b44fbf00474576ba848bd43fbc4c6735/PORTARIA+N%C2%BA+930-1992.pdf?MOD=AJPERES>> Acesso em: 18 out. 2014.

ARTUR, Antonio de Souza; OLIVEIRA, Cyntia Lara; MATOS, Lívia Carolina de Lima; Xavier, Alessandra Grazielle. **Uma Análise da Terceirização em Hospitais Localizados na Região Metropolitana de Belo Horizonte**. Rio de Janeiro: SCG, 2011.

BOEGER, Marcelo. **Hotelaria Hospitalar: Manuais de Especialização**. São Paulo: Manole, 2011.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. **Terceirização e intermediação de mão-de-obra: ruptura do sistema trabalhista, precarização do trabalho e exclusão social**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

FELÍCIO, Alessandra Metzger; HENRIQUE, Virgínia Leite. **Terceirização: características, origem e evolução jurídica**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

FERRUZZI, Marcos Antônio; NETO, Mário Sacomano; SPERS, Eduardo Eugênio. **Um Estudo Sobre As Razões Da Terceirização De Serviços Em Empresas De Médio E Grande Porte**. Piracicaba, 2008. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2008/artigos/E2008_T00391_PCN12387.pdf > Acesso em: 07 Nov. 2014.

FRANCO, Patrícia. **Consultoria e treinamento em turismo e hospitalidade**. Barbacena: Senac de Barbacena/ UFJF, 2004. (Apostila do Curso de Pós Graduação em Administração Hoteleira, 2004).

GOMES, Indalécio Neto; NOGUEIRA, Rider de Brito. **A Terceirização no Brasil**. Curitiba: Íthalia, 2012.

GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão Hospitalar**: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, Laura Osório. **Terceirização Hospitalar**: Estudo de caso do Hospital Governador Celso Ramos. Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm298155>> Acesso em: 15 ago. 2014.

GRANGEIRO, R. M. J. **Terceirização**: Especialização em Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo: FICS, 2000.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1993.

MORAES, Ornélio Dias de; CÂNDIDO, Índio; VIEIRA, Elenara Vieira. **Hotelaria Hospitalar**: um novo conceito no atendimento ao cliente da saúde. 1 ed. Caxias do Sul: EducS, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

SBNPE – Sociedade Brasileira de Nutrição Enteral e Parenteral. Disponível em: <<http://www.sbnpe.com.br>> Acesso em: 20 out. 2014.

SIG – Sistema Integrado de Gestão. Hospital Privado de Joinville. Joinville, 2014.

SILVA, Renaud B. da et al. **Logística em Organizações de Saúde**. Rio de Janeiro: FGU, 2010.

SOLDI, Roberto de Mattos; ZANELLI, José Carlos. **Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos**: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. Salvador: ANPAD, 2006.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TARABOULSI, Fadi Antoine. **Administração de hotelaria hospitalar**: serviços aos clientes, humanização do atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo, hospitalidade. São Paulo: Atlas, 2004.

TASY. Sistema de Gestão em Saúde. Hospital Privado de Joinville. Joinville, 2014.

VALVASSORE, Ana P. Gonçalves. **Análise Comparativa Da Viabilidade Financeira Entre a Utilização De Lavanderia Própria Ou A Sua Terceirização**: Um Estudo De Caso Em Uma Entidade Hospitalar De Criciúma. Criciúma, 2010.

APÉNDICES

APÊNDICE A – Questionário

QUESTIONÁRIO

Trabalho acadêmico realizado pela aluna Caroline Fontes da Silva, para a conclusão do curso Tecnólogo em "Gestão Hospitalar" do Instituto Federal de Santa Catarina.

O objetivo da pesquisa é verificar quais as principais vantagens e desvantagens atribuídas ao processo de terceirização em um Hospital Privado situado na cidade de Joinville no estado de Santa Catarina.

Nome do entrevistado:

A) QUESTÕES SOBRE O ENTREVISTADO

1. Cargo ocupado
2. Formação
3. Tempo de exercício do cargo
4. Tempo de atuação na empresa
5. Envolvimento no processo de terceirização

B) QUESTÕES SOBRE O CONTEÚDO DO TRABALHO

1. Quais setores fazem parte da hotelaria no hospital?
2. Em qual ano a terceirização foi incorporada ao serviço de hotelaria do hospital?
3. Quantos contratos de terceirização existem no Hospital?
4. Quais setores do hospital que possuem estes contratos?
5. Quantos funcionários terceirizados prestam serviços na hotelaria do hospital?
6. O que motivou o hospital a optar pela terceirização?
7. Houve algum estudo prévio sobre a viabilidade financeira da terceirização?

8. Qual o impacto financeiro que a terceirização trouxe para a instituição desde a sua incorporação?
9. Quais os principais obstáculos encontrados durante o processo de terceirização?
10. Qual recomendação você daria a um hospital que quer se inserir no processo de terceirização?
11. Você acha que o Hospital não deveria ter terceirizado algum serviço?
12. Você acha que o Hospital deveria terceirizar mais serviços além destes já terceirizados? Quais?
13. A terceirização trouxe vantagens? Quais?
14. A terceirização trouxe desvantagens? Quais?