

# Lavanderia Hospitalar: Custo Benefício da Terceirização do Processamento de Roupas

Sandra de Souza Almeida, Adriano Eustáquio Urbano de Lima, Edna Aparecida Garcia T. Defendi  
Divisão de Hotelaria Hospitalar

---

## RESUMO

Para atender a crescente demanda nos quilos de roupas processadas e seguir a nova política governamental do Estado de São Paulo de não contratar mais servidores para as áreas dos serviços de saúde, optou-se pelo processo de terceirização. Uma das opções de terceirização das Unidades de apoio foi a Central de Processamento de Roupas Hospitalar (CPRH), que estava com um quadro funcional defasado e com maquinários que não atendiam mais a demanda de roupas processadas na unidade. A terceirização da CPRH ocorreu de forma parcial e gradativa, de maneira que o impacto não causasse transtornos aos usuários, respeitando também a disponibilização de verba orçamentária. Estão elencados no trabalho as dificuldades enfrentadas e os resultados positivos obtidos com o processo.

---

## Introdução

A terceirização de serviços em instituições públicas ainda é incipiente. A pesquisa literária não contempla a imensidade de contratemplos que incorrem no início do processo de terceirização. A lavanderia hospitalar está dentro da estrutura de um hospital como uma prestadora de serviços ou setor de apoio. Ela pode não pertencer à área física ou à estrutura administrativa do hospital. Estudos norte-americanos publicados em 1992 e 1993 mostram uma tendência à terceirização desse serviço, com até 50% das instituições optando por este segmento. Para Davis (1994) as principais vantagens da terceirização são: qualidade dos serviços, transferência de tecnologia, revisão estrutural e cultural do hospital, melhores resultados no conjunto do hospital, menor custo, melhoria no ambiente de trabalho, economia de escala. As principais desvantagens são: dificuldades para encontrar o parceiro ideal, dificuldade para efetivar um contrato de parceria, problemas com o corpo funcional/gerencial, desconhecimento da legislação, dificuldade em convencer a alta administração, dificuldade no controle do custo inter-

no com a parceria e dificuldade no relacionamento com o sindicato. Para Torres e Lisboa (2001) a terceirização dos serviços de lavanderia seria uma estratégia do hospital para se voltar para sua atividade fim, ou seja, o atendimento com a qualidade, ocasionando os seguintes ganhos para a Instituição: a liberação do espaço físico da lavanderia, que geralmente utiliza áreas nobres dos hospitais, a diminuição dos encargos com folha de pagamento, eliminação de despesas com compras de máquinas e equipamentos, produtos, energia elétrica, água, manutenção e menor manipulação da roupa nas organizações de saúde. A Central de Processamento de Roupas Hospitalar (CPRH) é um serviço de apoio, localizado nas dependências do Hospital das Clínicas Campus. Até setembro de 2005, a CPRH processava em suas instalações o enxoval hospitalar do Complexo Campus e Unidade de Emergência. A área processava anualmente aproximadamente 1.600.000 quilos de peças de enxoval. A primeira etapa da terceirização ocorreu em setembro de 2005, com o processamento do enxoval hospitalar da Unidade de Emergência. Nesse primeiro contrato foram estimados 48.000 quilos/mês de peças de enxoval a serem pro-

cessadas totalizando anualmente 576.000 quilos. De setembro a dezembro de 2005, a empresa contratada processou 158.882 quilos de peças de enxoval, a um custo de R\$ 1,44 o quilo, em contrapartida aos R\$ 3,50, sendo este o custo médio estimado do quilo de roupa processada pela CPRH. A otimização nos custos do processamento, foi um dos principais fatores que levaram a administração a optar por esse seguimento. Em setembro de 2006, foram processados pela empresa terceirizada 590.565 quilos de peças de enxoval, pertencentes à Unidade de Emergência. Nesse mesmo período a CPRH processou um montante de 1.321.014 quilos, o que correspondia ao dobro se comparado ao utilizado pela Unidade de Emergência e processado pela terceirizada, fator que levou o processo de terceirização ter início na U.E. A partir de outubro de 2007 ocorreu a terceirização parcial do enxoval hospitalar no HC Campus, onde foi terceirizado o processamento de aproximadamente 60.000 quilos de peças de enxoval. Ressalta-se que o montante contratado era de 72.000 quilos ao mês, ou seja, 864.000 quilos ao ano, e não foi atingido em sua totalidade por deficiências da empresa contratada. Essa nova etapa da terceirização implicou em uma série de problemas e o período de adaptação por parte da empresa

terceirizada estendeu-se além do esperado. Com a renovação desse contrato em outubro de 2009, ocorreu à terceirização do restante do processamento do enxoval do Campus. A empresa ganhadora foi a mesma que já processava o enxoval da Unidade de Emergência. A CPRH passou a gerenciar a prestação dos serviços através de três contratos de uma única empresa. A figura 1 representa o processamento do enxoval pelas empresas terceirizadas e a figura 2 o processamento do enxoval hospitalar em quilos/ano. A crise advinda da terceirização total já era esperada, porém a CPRH não dispunha mais de recursos operacionais para auxiliar nos momentos mais críticos. O período de crise não se estendeu além do previsto e em um prazo de aproximadamente três meses a entrega do enxoval atingiu a normalidade, na quantidade ideal e com a qualidade desejada. A posição da Lavanderia Hospitalar pode ser vista sob dois aspectos: prestadora de serviços e cliente de seus próprios usuários. Sob esse enfoque, é possível definir os objetivos desse serviço em relação ao seu produto final, que é a roupa limpa. A CPRH terceirizou parte dos serviços prestados (processamento), porém além de gerenciar os contratos terceirizados também é responsável pela confecção de pacotes cirúrgicos, confecção de cam-

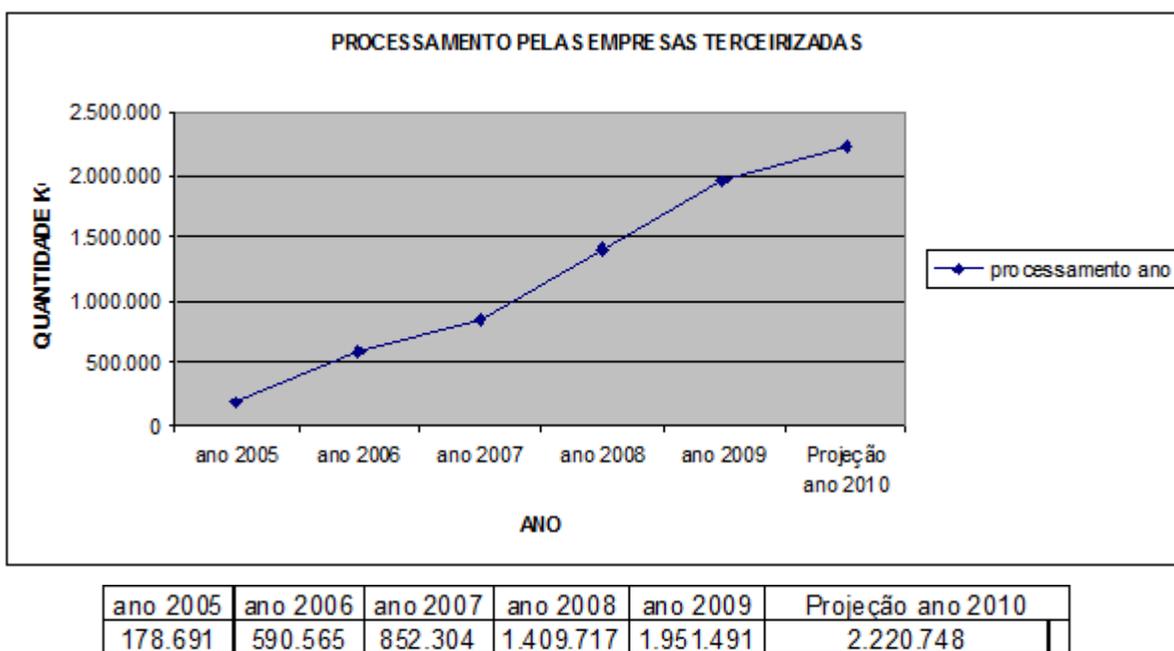


Figura 1 - Processamento do Enxoval pelas Empresas Terceirizadas

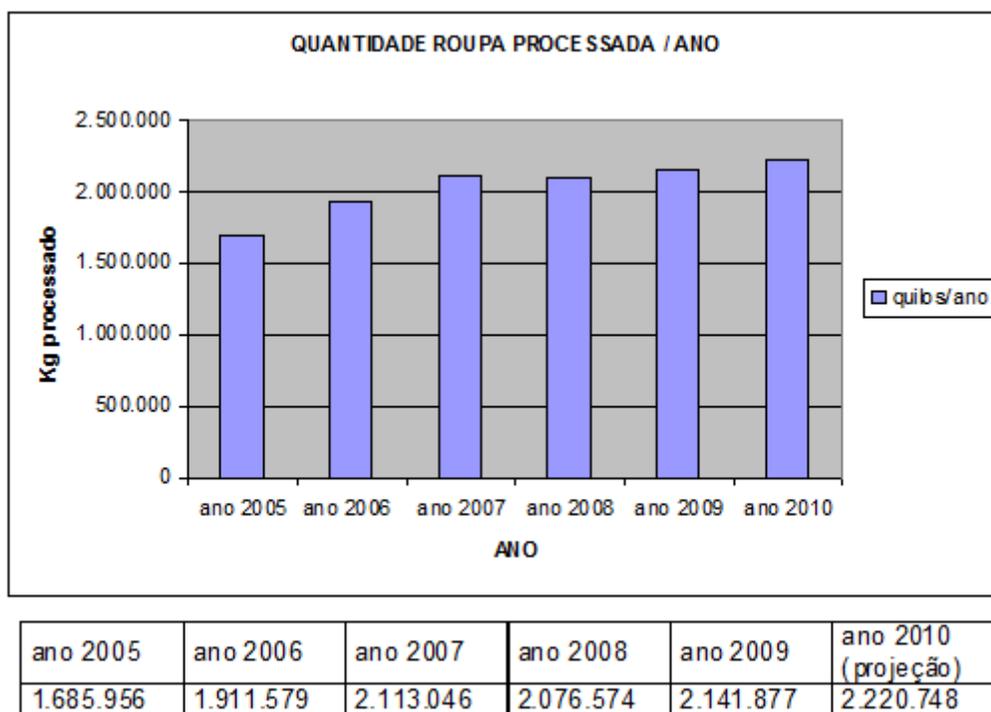


Figura 2 – Quantidade de quilos processados ano

pos cirúrgicos e peças exclusivas, solicitadas pela enfermagem e que atendem necessidades específicas dos usuários, além de reparos gerais em peças de enxoval. Também é atribuição da CPRH o abastecimento de enxoval em todas as unidades usuárias, assim como o gerenciamento e abastecimento da Unidade de Emergência. Todas as aquisições de peças de enxoval e programas de uniformização em sua grande maioria, também são de responsabilidade da área, assim como as adequações das peças, sempre com intuito de proporcionar maior conforto aos usuários, além de qualidade visual. A CPRH antes da terceirização enfrentava dificuldades em atender a demanda dos usuários, pois a quebra de maquinários era constante e o número de servidores estava aquém do ideal. O Hospital das Clínicas atende com excelência pacientes de alta complexidade e o número de consultas e procedimentos no ano de 2009, no Campus e Unidade de Emergência foi de 617.190, números que elevam consideravelmente a responsabilidade dos serviços prestados não apenas pela CPRH, mas também pelas demais unidades de apoio. O processo de terceirização foi a saída mais segura encontrada para continuar atendendo com excelência os usuários dos serviços prestados pela CPRH.

## Justificativa

Conforme indicadores de produção da Central de Processamento de Roupas Hospitalar, era crescente o montante de quilos de roupas processadas/ano, e em contrapartida também cresciam os problemas enfrentados pela Unidade. Para continuar atendendo a crescente demanda com excelência e qualidade, a CPRH necessitava que alguns fatores fossem revistos com urgência: - contratação de novos servidores; - revisão geral nos equipamentos da área; - aquisição de novos equipamentos. Após análise de custos, a administração do Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto, optou pela terceirização parcial das atividades da área, uma vez que a verba disponível não contemplava a terceirização em sua totalidade e os riscos de adaptação por parte da empresa a ser contratada eram esperados.

## Objetivo

Mensurar as dificuldades enfrentadas durante o processo de terceirização, referentes ao período de adaptação por parte das empresas e em contrapartida os benefícios gerados com o processo.

## Metodologia

O artigo é caracterizado por relato de experiência sobre a terceirização da Central de Processamento de Roupa Hospitalar do HCFMRP-USP.

## Resultados

Uma das opções de terceirização das Unidades de apoio foi a Central de Processamento de Roupa Hospitalar (CPRH), que estava com um quadro funcional defasado e com maquinários que não atendiam mais a demanda de roupas processadas na unidade. A terceirização da CPRH ocorreu de forma parcial e gradativa, de maneira que o impacto não causasse transtornos aos usuários, respeitando também a disponibilização de verba orçamentária. Em virtude da não contratação de servidores para as áreas meio, a Instituição estava com várias áreas operando com um quadro reduzido de servidores. A CPRH após a terceirização disponibilizou aproximadamente 42 servidores para essas áreas, que não resolveram o problema em sua totalidade, mas que de alguma forma, amenizaram a situação. Esse remanejamento também proporcionou benefícios aos servidores que ficaram satisfeitos com as alocações feitas, salvo exceções. Os equipamentos de uso operacional da CPRH necessitavam de reparos urgentes e havia também a necessidade de aquisição de novos equipamentos, implicando em altos custos para a Instituição. Após a terceirização os equipamentos (04 lavadoras extratoras de 200 kg, 01 lavadora extratora de 100 kg, 05 secadoras de 100 kg, 02 calandras e uma dobradeira) foram leiloados e revertidos em recursos para a Instituição, aproximadamente R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais). As rotinas da CPRH foram adequadas, assim como o quadro de servidores, possibilitando atendimento ideal aos usuários. O quadro funcional do setor de costura também foi adequado e hoje atende não apenas os serviços de rotina, mas também solicitações específicas das diversas áreas da Instituição. Após a terceirização a CPRH disponibilizou parte de seu espaço físico, aproximadamente 400 m<sup>2</sup> de área, que atenderá ao projeto de reestruturação de áreas como o Instituto de Reabilitação Luci Montoro, CECIN, Serviço de almoxarifado e

Empresa Terceirizada de Serviços de Higiene e Limpeza. Segundo levantamento fornecido pela Seção de Custo em 2007, a previsão de economia mensal com pessoal, encargos e benefícios, consumo de materiais, serviços de terceiros (Prodesp folha de pagamento), custos e despesas gerais (água e esgoto, energia elétrica e telefone, termo-hidráulica, rateio engenharia) seria de R\$ 128.154,97 (Cento e Vinte e Oito Mil, Cento e Cinquenta e Quatro Reais e Noventa e Sete Centavos). Face aos benefícios obtidos após a terceirização ressaltam-se as seguintes dificuldades: - transtornos gerados aos usuários durante o processo de adaptação por parte da empresa terceirizada, tais como: roupas em quantidade insuficiente, qualidade das peças fora do padrão desejado, dobras técnicas incorretas, etc; - descontentamento por parte de servidores que foram disponibilizados para outras áreas da Instituição e que não ficaram satisfeitos no primeiro momento; - necessidade de otimização na estocagem de peças de enxoval (verticalização através de prateleiras) em virtude da reestruturação do espaço físico, fator que incorrerá na necessidade de aquisição de equipamentos adequados a atender às necessidades da área; -altos índices de turn-over por parte dos colaboradores das empresas terceirizadas, dificultando o comprometimento com a Instituição e o aprendizado técnico das rotinas; - gerenciamento eficiente dos contratos terceirizados.

## Referências

- TARABOUSI, Fadi Antoine. Administração de Hotelaria Hospitalar: serviços aos clientes, humanização do Atendimento, departamentalização, gerenciamento, saúde e turismo. São Paulo: Atlas, 2003.
- TORRES, Silvana; LISBOA, Teresinha Covas. Limpeza e Higiene, Lavanderia Hospitalar. 2ª Edição, São Paulo, 2001.
- DAVIS, Frank Stephen. Qualidade Total em Saúde, São Paulo: STS, 1994; - Lei de licitação do Estado de São Paulo.

## Agradecimentos

Agradecemos ao Departamento de Apoio Administrativo a viabilização e parceria em todos os procedimentos e projetos junto à Divisão de Hotelaria Hospitalar.