



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



Curso de Pós-Graduação em

Gestão Organizacional de Equipamentos Destinados a Pessoas Idosas

Unidade Curricular V

TRABALHO FINAL

João Teixeira

Luísa Mendes



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



ENSAIO

“Lavandaria: como gerir este mal necessário no contexto dos lares de idosos”

INTRODUÇÃO

O lar de idosos é composto por vários “universos” que possibilitam a prestação de um serviço global aos seus utentes. De entre eles podemos destacar os universos da alimentação, da acomodação, da limpeza, da higiene, dos cuidados médicos, de enfermagem e o universo da **lavandaria**.

Quando falamos no universo da lavandaria no contexto de um lar de idosos, referimo-nos ao encadeamento de actividades e processos que permitem aos utentes ter acesso a roupa limpa e desinfectada, quer a roupa do quarto (lençóis, cobertas, edredões, turcos, cortinas, etc), quer a roupa de corpo usada pelo próprio utente (roupa interior, calças, camisas, saias, vestidos, camisolas, etc).



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



Este ensaio surge como uma reflexão no decurso das nossas actividades profissionais, enquanto profissional de vendas de equipamentos de lavandaria industrial e gestora de um lar de idosos, numa tentativa de pensar com pontos de vista diferentes, os lugares que ocupamos:

Por um lado, falamos da venda de soluções (equipamentos e serviços) de lavandaria industrial, bem como da consultoria na área das boas práticas em contexto de lavandaria, onde vários decisores e responsáveis de lares de idosos (gestores, directores técnicos, administradores, etc.) se pronunciam sobre a função da lavandaria nas suas instituições. A eles compete a decisão sobre a opção pela lavandaria própria, ou a contratação externa desse serviço. Falamos de uma experiência de mais de 3 anos na Divisão Industrial da Miele Portuguesa, há 40 anos em Portugal, representando uma multinacional alemã com 111 anos de existência e presente em 43 países no mundo, com uma experiência relevante na área e um reconhecimento do mercado, nomeadamente no contexto dos lares de idosos.

Por outro lado, falamos das funções de gestão onde foi conduzido um processo de decisão, que levou a sua instituição, com diversas valências, entre elas o lar de idosos, a optar por uma lavandaria interna, em detrimento de uma lavandaria externa prestadora do serviço. Com uma experiência profissional de 11 anos ao serviço de uma Fundação, que entre outras valências, destina-se a cuidados com idosos.

No contexto dos lares de idosos, existem instituições que dispõem de lavandaria interna (possuem equipamentos próprios no interior das suas instalações). Outras recorrem aos serviços de lavandarias externas para tratamento das suas roupas. Existem ainda situações que



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



podemos designar como híbridas, onde parte dos têxteis são tratados internamente e, outra parte é processada fora.

Quisemos reflectir sobre quais os aspectos que orientam esta opção “**Lavandaria Interna**” vs “**Lavandaria externa**”. Tentámos perceber se existe uma lógica organizada, ou uma linha de pensamento estruturada seguida por estes decisores. Numa primeira abordagem, concluímos empiricamente que as razões apresentadas eram díspares, não sendo possível chegar a uma métrica objectiva. Ou seja, não se conseguiu encontrar evidência de um conhecimento comum partilhado e transversal que seja seguido por todos.

Encontrámos situações de “herança não contestada” : “Fazia-se assim porque era tradição fazer”. Uns mantinham a lavandaria por sempre ter existido na instituição, era um dado adquirido que não era questionado. Outras instituições continuavam a dar a roupa fora por terem encontrado essa situação em vigor.

Nas situações em que existiu uma opção, também vários factores foram indicados: no caso da opção pela lavandaria externa, esta prendia-se com opiniões dos seus pares porque tinham indicações de colegas de que era uma melhor opção do ponto de vista da minimização das preocupações (deixar de estar ocupado com manutenções e reparações de equipamentos) e dos custos e gestão de recursos humanos. Em sentido contrário, a opção pela lavandaria interna estava muitas vezes relacionada por más experiências com lavandarias externas (roupa danificada) mas também por questão de custos.



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



ALGUNS ASPECTOS TEÓRICOS RELEVANTES PARA ESTA ANÁLISE:

Segundo Julie Williamson (2004), a lavandaria e os seus serviços, num lar de idosos, não são uma área geradora de receitas, nem são a função core da instituição. Mas é uma despesa bem real, importante e necessária pois sem ela, compromete-se seriamente a qualidade do serviço prestado. É daqui que decorre o título do nosso ensaio, o da lavandaria e os seus serviços serem um “mal necessário” no contexto dos lares de idosos. É pois necessário ter roupa limpa e desinfetada para assegurar o bom funcionamento da instituição. A opção interna vs externa é algo a decidir, mas o resultado final tem de ser assegurado.

Milch Bernard, Presidente da Wascomat Inc. NY dá-nos outro contributo para a nossa análise: Os lares de idosos estão integrados no negócio do “Loving care” E não se pode ser cuidador sem assegurar lençóis, toalhas e uniformes bem lavados. Eles não podem ser simplesmente lavados, mas têm de ser bem lavados e tratados porque o odor, a aparência e a qualidade têm um impacto directo quer nos residentes, quer nos visitantes, quanto à sua percepção da qualidade da instituição. Ele concluiu também que as queixas acerca da lavandaria ocupam os lugares cimeiros da lista dos residentes neste tipo de instituições. Os têxteis, para além de bem lavados, têm de estar disponíveis para poderem ser utilizados.

Kim Shady, Gestor Nacional da Unimac, alerta-nos para outro ponto fundamental: Os administradores e gerentes de lavandaria devem dotar-se das ferramentas para tomarem decisões baseadas na informação relevante. Estas decisões têm que ver com a opção, em contexto de lavandaria, pela melhor relação qualidade / preço. E nesta área, somos alertados pelo autor para sermos diligentes e analíticos na análise dos custos. O autor conclui que na



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



análise preço versus custo, equipamentos mais baratos no custo de aquisição, revelam-se, na maioria das vezes, equipamentos mais caros no “custo da posse”. Como diz o provérbio, às vezes o barato sai caro.

Neste campo dos custos, também Milch Bernard dá o seu contributo: segundo ele, com uma frequência mais regular do que seria expectável, os baixos preços dos equipamentos transformam-se em altos custos, quando equipamentos construídos com materiais pouco nobres requerem uma manutenção cara, utilizam muita água e consomem muita electricidade e tem um período de vida útil mais curta

O dinheiro é sempre um tema crítico numa instituição destas. Para se fazer uma boa escolha crítica, tem de se perceber a diferença entre preço e custo. Preço é a quantidade de dinheiro que o fornecedor pede pelo equipamento. *É fácil de lá chegar, mas não conta a história toda...*

O custo, por outro lado, inclui o preço, mais os custos de financiamento, mais os custos de manutenção, a dividir pela vida útil do equipamento. Em resumo, o custo é o montante total de dinheiro que a instituição terá de pagar para ter e operar com o equipamento. E esta sim, é uma foto real da situação.

O contributo dos autores faz-nos olhar para a análise de custos. Quer os custos com a lavandaria interna, e a forma como são apurados, quer os custos “aparentemente” mais fáceis de apurar da lavandaria externa, mas sobre os quais devemos entender que não se limitam ao preço que a lavandaria externa cobra à instituição. Esse valor deverá de ser corrigido. Existe uma função de controlo de qualidade que tem de ser desempenhada na instituição e que diz



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



respeito ao controlo da roupa que sai e entra, e à sua qualidade. A própria longevidade e durabilidade da roupa também deverá de ser equacionada no apuramento desse custo.

Para um melhor entendimento sobre esta problemática, e tendo por base a análise dos autores citados, podemos sublinhar aspectos críticos na função da lavandaria num lar?

Roupa limpa e desinfectada: segundo SINNER, são 5 os aspectos que influem na lavagem (qualidade da água; temperatura; tempo; acção mecânica e carga química ou detergentes). Para a roupa estar correctamente lavada, tem de existir uma remoção profunda e completa da sujidade (resíduos orgânicos tais como urina, fezes, sangue, suor, vómito, mas também outra tipologia de resíduos como gordura, óleos, etc). A desinfectação pode ser térmica (manter a temperatura da água da lavagem nos 93° durante 10 minutos ou 86° durante 15 minutos), ou térmico-química, com a utilização de componentes químicos. Apesar de não existir legislação em Portugal, para o tratamento da roupa dos acamados, com resíduos de fezes e urina, em contexto de lares de idosos, esta deverá de ser desinfectada tal como se processa no contexto das lavandarias hospitalares.

Disponibilidade da roupa: ter lençóis e toalhas para fazer as camas e dar os banhos, ter roupa de corpo para os idosos se vestirem, tudo isto independentemente do dia da semana (dias úteis, feriados, fins-de-semana. Se a roupa não estiver disponível, é como se não existisse.

Custo por kg de roupa processada: numa lógica de optimização dos recursos e de minimização dos custos, aquilo que se dispense por cada kg de roupa é crítico



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



Sendo assim, e continuando com a nossa reflexão sobre esta problemática, a pergunta que se coloca é:

O que é melhor para um lar de idosos, ter uma lavandaria própria ou recorrer a um prestador externo para este serviço?

Procuramos ao longo do nosso ensaio dar algum contributo para a resposta à pergunta colocada, sendo que o objectivo a que nos propomos é o de **elencar que critérios intrínsecos ao lar de idosos, influenciam a decisão para a opção lavandaria interna, ou lavandaria externa.**

ENTRE O TEÓRICO E AS FONTES ORAIS DO ESTUDO:

Para responder à questão de partida e ao objectivo acima descrito, tratámos este estudo sob o paradigma qualitativo, com base no método descritivo – exploratório, bem como na análise de alguns autores com trabalhos científicos na área.

Para além das fontes bibliográficas apresentadas, realizámos um inquérito (Vide Anexo 1) a 10 instituições de lares de idosos, na zona metropolitana de Lisboa, que constituíram assim as nossas fontes orais.

Para a elaboração do questionário, e tendo em conta a experiência profissional em contexto de lavandaria, bem como o contributo dos trabalhos científicos analisados, listámos e caracterizámos as vantagens e inconvenientes da lavandaria interna vs lavandaria externa



VANTÁGENS E DESVANDAGEM: LAVANDERIAS INTERNAS E EXTERNAS

	Lavandaria interna	Lavandaria externa
Roupa limpa e desinfetada:	Conseguimos controlar os processos de lavagem, secagem e acabamento, cuidando para que a roupa seja lavada nos programas adequados e assegurando a desinfecção nos casos pertinentes	O controlo sobre os processos de lavagem é diminuto, mesmo negociando-se protocolos. Lavar com água fria fica mais barato ao fornecedor do que lavar a 60°.
Disponibilidade da roupa:	Condicionado pelo horário de funcionamento da lavandaria, mas com possibilidade de utilização extraordinárias dos equipamentos. Existe flexibilidade	Condicionado pelo horário de funcionamento da lavandaria. Negociar recolhas e entregas mais frequentes, incluindo fins-de-semana e feriados pode ser feito mas acarreta incremento de custos.
Custo por kg de roupa processada	Possível de apurar com um grau de detalhe muito	Consiste no valor pago ao fornecedor do serviço, mas



	grande.	deverá de ser corrigido para cima tendo em conta a função de controlo interna da roupa que sai, da que entra, e da qualidade do serviço
Turismo de roupa:	Não existe. Roupa não sai do lar.	É frequente acontecer receber roupa de outras instituições e, por igualdade de factos, que a roupa da instituição seja enviada para outros lares.
Durabilidade da roupa:	Elevada. Roupa tratada com os programas e químicos adequados. Têxteis tratados diferenciadamente.	Reduzida. Tratamento agressivo dos têxteis, com forte carga química
Gestão de recursos humanos	Existe a problemática de gerir e motivar pessoas, assegurar o serviço realizado	A gestão dos recursos humanos é externa ao lar.



		independentemente do absentismo ocorrido.	
Investimento em equipamento		Com maior ou menor grau de frequência, consoante as disponibilidades financeiras da instituição, e a obsolescência do equipamento existente, é uma obrigatoriedade	É responsabilidade do prestador do serviço.

Segundo o autor WILLIAMSON muitos lares de idosos estão a optar pela passagem da responsabilidade do serviço de lavandaria para empresa externa qualificada para a função. Muitas das vezes, esta alteração é feita para libertar espaço valioso para outras actividades, mas também, eliminar a necessidade de investir em equipamento novo.

Alguns decisores das instituições de lares de idosos que foram entrevistados, referiram que, dada a obsolescência do seu parque de equipamentos (casos de lares com lavandaria interna), e o valor substancial de investimento necessário para renovar o parque de máquinas, o recurso ao exterior era a forma de controlar esta situação. Num caso, o espaço continuava com as máquinas antigas, não sendo utilizado porque se passou a recorrer a uma lavandaria externa.



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



Na nossa amostra, nenhuma instituição que optou pelo outsourcing do serviço de lavandaria libertou o espaço da lavandaria para outra função. Pela experiência comercial, este fenómeno é mais usual de ocorrer no meio hoteleiro, onde por exemplo os espaços podem ser rentabilizados para salas de reuniões.

Para além da análise que tem a ver com os custos, e resultado de uma tendência de integração nos lares de idosos de técnicos de gestão ou da dotação dos seus decisores com competências de gestão, o debate sobre quais são as funções core dentro do lar está na actualidade. Será que a lavandaria e os seus serviços são core para um lar? Neste campo não existe unanimidade. Os autores considerados no nosso ensaio entendem que a função sendo importante, não é core.

WILLIAMSON continua a sua análise: ainda assim, dadas as restrições de custos, os lares de idosos e outras estruturas ligadas ao tratamento de idosos, estão a ser forçados a procurar maneiras que consigam, no mínimo, reduzir os custos associados. Isso pode significar fazer o outsourcing dos serviços a uma lavandaria, por contrato, que poderá prestar o serviço nas instalações próprias do cliente ou nas suas próprias instalações. A decisão está relacionada ou tem a sua raiz no desejo de a instituição continuar a fazer o que faz melhor, e para a qual foi criada, que é cuidar dos idosos.

SHADY confirma a tendência: também a grelha de análise está a mudar, à medida que existe uma especialização na análise dos custos reais de prestar o serviço in-house vs o custo de verem esse serviço prestado fora. Chegam à conclusão de que compensa dar fora e a concentração em funções core.



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



ANDEREGG, President Angelica Textile Services, Atlanta alinha pelo mesmo diapasão: muitos lares de idosos e instituições ligadas à prestação de cuidados de saúde, estão a querer focar-se mais no seu core business e procuram subcontratar (serviços que não são core) o mais possível.

Já para SIQUEIRA, a opção pelo outsourcing tem uma multiplicidade de factores associada: a busca da terceirização dos serviços de lavandaria pelos hospitais e lares de idosos tem ocorrido devido ao alto custo de manutenção, à depreciação dos equipamentos, o elevado grau de risco de trabalho para os funcionários, o reajuste constante dos consumos, o desgaste do enxoval (roupa) e também a ociosidade da lavandaria, consequentemente prejudicando muito a relação custo/benefício deste sector.

Atendemos aquilo em que consiste a contratação externa de serviços:

Terceirização (outsourcing é o termo original em inglês) é um neologismo cunhado a partir da palavra “terceiro”, entendido como intermediário, interveniente, que na linguagem empresarial, caracteriza-se como uma técnica de administração através da qual se impõe um terceiro, geralmente uma empresa, na relação típica de trabalho (empregado versus empregador). (CAVALCANTI JÚNIOR, 1996)

Podemos definir a terceirização como sendo o processo pelo qual a empresa, visando alcançar maior qualidade, produtividade e redução de custos, repassa a uma outra empresa um determinado serviço ou a produção de um determinado bem. Determinada actividade deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma empresa “A” e é transferida para outra empresa “B”, então, chamada “terceira” (QUEIROZ, 1998).



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



Já ficámos sensibilizados pelos autores referidos que a opção pelo outsourcing ou terceirização dos serviços de lavandaria está muito ligada à questão de se é ou não core essa função num lar de idosos.

Mas o que dizer relativamente à perda de controlo que a instituição experimenta por passar a dar o serviço fora?

Para **VEAZEY** o outsourcing não significa necessariamente, abdicar do controlo do processo. Cada vez mais a negociação com os prestadores externos não se resume ao preço por kg de roupa, mas começa a introduzir opções mais alargadas de nível de serviço. **Robert Hewett** – Director dos Serviços de Lavandaria da Aramark Healthcare Management Services é um exemplo disso ao negociar a imposição de garantias, entregas efectivas e nos tempos acordados, mais escolhas de produtos, melhor qualidade e preços mais competitivos nos contratos celebrados com a lavandaria externa.

Se quem contrata fora os serviços está preocupado com a perda de controlo sobre o processo, quem possui lavandaria interna tem outras preocupações a começar pela gestão dos recursos humanos.

Para **Kim Shady** – Gestor nacional de vendas Unimac ,o factor humano é a maior despesa operativa. Para além disso, a educação e o treino são elementos-chave para assegurar um ambiente de trabalho seguro e produtivo

Já **Maria Rita Siqueira**, fala-nos de problemas relacionados com a dificuldade de motivação de funções rotineiras repetitivas descritas como “ociosidade da lavandaria”.



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



Jim Mitchell – Especialista técnico da Ecolab, afirma que o erro mais frequente feito em lavandarias internas de lares de idosos é carragar em demasia a máquina de lavar. Muitas vezes são os operadores a causarem entorpia e falhas no processo de processamento de roupa ou por falta de formação, ou por défice de motivação

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Existe um consenso alargado e transversal de que os serviços de lavandaria, quer olhemos para eles como “core” ou “não core” dentro de um lar de idosos, são fundamentais para uma boa prestação de cuidados aos utentes do lar.

Dêmo-nos conta, ao longo deste ensaio, de que não existe uma resposta de “sim” ou “não”, de “certo” ou “errado” à pergunta formulada. O que é melhor para um lar de idosos, relativamente à sua opção pela lavandaria interna ou lavandaria externa, **depende das circunstâncias da instituição**: depende em primeiro lugar do julgamento de quem está à frente da instituição: se para ele (a) os serviços de lavandaria forem core, então a opção é a de ter lavandaria interna. Se não se identificar esses serviços como core, então subcontratá-los é o caminho a seguir.

Milch Bernard, Presidente Wascomat Inc. NY complementa afirmando que a melhor alternativa irá depender da situação particular do lar de idosos. Claramente existem benefícios e reveses em cada opção e é a situação individual de cada instituição que irá ditar o curso certo a seguir.



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



Existem também alguns condicionalismos que podem levar a opção num sentido em detrimento de outro, e que têm a ver, por exemplo, com a existência de espaço físico para montar uma lavandaria, ou com a existência de um prestador externo com capacidade de resposta para entregar o nível de serviço exigido.

Também a saúde financeira da instituição acaba por condicionar a opção. Tendo capital disponível ou acesso a crédito poderá tornar a opção pela lavandaria interna viável. Se essa disponibilidade não existir, fica complexo manter o parque de equipamentos e mesmo renová-lo, pelo que terceirizar o serviço é uma saída com vantagens.

A maior ou menor capacidade para gerir e motivar recursos humanos é outro aspecto-chave que condiciona a escolha. O absentismo, a ausência de pessoal qualificado ou com dificuldades de aprendizagem levam a que muitas vezes se opte pela lavandaria externa para assegurar o serviço de forma mais concreta e efectiva.

Parece-nos que a grande vantagem da lavandaria interna consiste no controlo transversal de todo o processo de processamento de roupa, o que permite assegurar padrões de qualidade elevados, aumentar a durabilidade da roupa e ter índices de acabamento superiores. A desvantagem está ao nível da gestão dos recursos humanos e dos fornecedores (detergentes, reposição do parque, equipamentos, assistência técnica).

No que se refere à lavandaria externa, para o lar de idosos que contrata o serviço, é não ter de gerir os recursos humanos ligados à lavandaria, não ter de gerir os diversos fornecedores (detergentes, equipamentos, assistência técnica). A desvantagem é a falta de controlo sobre o processo, e a necessidade de controlo de qualidade.



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



Mas para além das vantagens e desvantagens que podem surgir em cada opção, o fito deve ser encontrar a melhor solução possível para o contexto daquele lar de idosos. Tem de ser eficaz, eficiente e efectiva.

Liz Veazez, Coordenadora de produtos clínicos WellSpan, resume assim este propósito: quanto mais eficiente e efectivo um departamento for, independentemente da sua função, tanto melhor para a instituição e para os idosos de que cuida”

Quer um lar de idosos equacione comprar novo equipamento para a sua lavandaria interna, ou fazer o outsourcing desse serviço, as fontes são unânimes que o sucesso reside no aumento da produtividade alcançada. “Aumentar a produtividade e a eficiência pode converter até um departamento de lavandaria num centro de proveitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CAVALCANTI JÚNIOR, O. A terceirização das relações laborais. São Paulo: 1996 LTr, 183p.

MARIA RITA BEVILACQUA DE SIQUEIRA, Qualidade e satisfação em serviço de lavanderia hospitalar terceirizada. Porto Alegre: 2005



Universidade Fernando Pessoa
www.ufp.pt



QUEIROZ, C.A.R.S., Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projectos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998. 317p.

KIM SHADY, Nursing Homes/ Long Care Management 2003

JULLIE WILLIAMSON, Healthcare Purchasing News, Dezembro 2004