



---

## SERVIÇO DE NUTRIÇÃO HOSPITALAR - TERCEIRIZAR OU NÃO?

Área de concentração: **Gestão Gastronômica**

**Márcia Lazarino de Souza Campos.** Nutricionista. MBA em Gestão Gastronômica e Hoteleira pelo Senac Minas. [mlazarino@ymail.com](mailto:mlazarino@ymail.com).

**Rachel Sant'Anna Murta.** Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente. [rachel.santannamurta@gmail.com](mailto:rachel.santannamurta@gmail.com)

Barbacena (MG), 2018.

---

### Introdução

O Serviço de Nutrição e Dietética - SND tem como finalidade, dentro do contexto hospitalar, a produção de bens de consumo e prestação de serviços, fornecendo assistência dietoterápica adequada à clientela assistida, desenvolvendo ainda atividades de ensino, pesquisa e controle de qualidade.

Algumas iniciativas têm surgido nos últimos anos com o objetivo de melhorar a gestão dos hospitais e reduzir os custos das instituições. Dentre elas, encontra-se a terceirização, que vem sendo utilizada pelos hospitais como forma de estratégia de gestão.

Dentro desse cenário, encontra-se a figura do gestor Dr. Fernando Matos, Diretor Geral do Hospital São Vicente de Paula, na cidade de Barbacena, Minas Gerais, desde março de 2017. O Hospital é filantrópico, com 162 leitos, e concentra o atendimento para 51 municípios, tendo como referência as especialidades de Traumatologia, Neurologia, Nefrologia, Pediatria e Gestante de Alto Risco. Além disso, é o único hospital da região a oferecer certos serviços, como Mãe Canguru, Teste da Orelhinha, Casa da Mamãe, entre outros. A instituição, já há bastante tempo, vem apresentando um déficit em suas contas, o que vem preocupando bastante sua direção.

Dr. Fernando, há alguns meses, vem pensando na possibilidade de terceirizar alguns serviços de apoio, inclusive o SND, da instituição que administra. Para ajudá-lo nessa decisão, ele resolveu contratar uma empresa de consultoria em gestão hospitalar. O relatório da empresa de consultoria estará pronto ainda nesta semana. Dr. Fernando, em mais um dia de trabalho, enquanto aguardava o início de mais uma reunião com o setor financeiro, perguntava-se: qual será o resultado de conclusão da avaliação da empresa de consultoria? Deveria ele terceirizar o SND? Será que é viável?

### **A História da Instituição**

O Hospital São Vicente de Paula foi fundado em 1858, graças aos donativos de Antônio José Ferreira Armond e à administração de seu sobrinho, o médico Camilo Maria Ferreira, sendo um hospital privado filantrópico administrado pela Irmandade de Santo Antônio. Presta serviços à população de Barbacena na micro e macrorregião, sendo referência na macrorregião Centro Sul para 51 municípios. Cerca de 770 pacientes são internados por mês em seus 162 leitos ativos (sendo 27 leitos de UTI – Unidade de Tratamento Intensivo).

O Hospital oferece serviço de alta complexidade em neurocirurgia, gestante de alto risco, terapia renal substitutiva, traumatologia e pediatria. Mantém ainda uma unidade de longa permanência – a Casa do Velho Amigo –, com 18 idosos, e uma casa de apoio à gestante para acolher 10 mães.

- Visão

Ser uma instituição resolutiva e referência regional, em busca da excelência, atuando como interlocutora permanente da comunidade quanto às necessidades em assistência à saúde.

#### - Missão

Prestar aos clientes atendimento humanizado e de qualidade com profissionais qualificados, comprometidos, éticos, oferecendo programas de ensino e pesquisa.

#### - Valores

Humanização; Ética; Resolubilidade; Ensino e Pesquisa; Compromisso; Tradição e Cultura; Responsabilidade socioambiental.

### **O Caso dos Hospitais Beneficentes**

Não há um dia sequer sem notícias tristes sobre a situação de penúria em que se encontram as Santas Casas e os demais hospitais beneficentes que prestam serviços assistenciais ao SUS. Pela atual legislação, somente aqueles que mantêm contrato com o SUS, destinando, no mínimo, 60% dos seus leitos, conseguem obter certificado de filantropia e a consequente isenção do pagamento de vários impostos e tributos. No Hospital São Vicente de Paula, 85% de seus atendimentos referem-se ao SUS.

Essa situação de dificuldades e insolvências era esperada por quem acompanha as dificuldades e os desencontros do SUS, desde meados da década passada, quando o Ministério da Saúde, definidor das políticas assistenciais e dos valores de remuneração no sistema público de saúde, iniciou o processo de não mais atualizar o valor dos procedimentos hospitalares pagos pelo SUS.

Dizem alguns que hospitais filantrópicos desonerados nos pagamentos de impostos e contribuições necessitam de melhor administração para continuar sobrevivendo e, ao mesmo tempo, ter convênios ou contratos com planos de saúde para obter remuneração de maior valor e, assim, cobrir os déficits do SUS.

## **A Instituição nos dias atuais**

Ao assumir o cargo de diretor do Hospital São Vicente de Paula, Dr. Fernando tomou conhecimento de que já há bastante tempo o hospital vem apresentando receita insatisfatória, o que o tem deixado muito preocupado.

Nesse contexto, ele se questiona sobre como implementar melhorias, diminuir despesas e aumentar receita. Como? Dr. Fernando reconhece que deve ser através de ações inovadoras.

## **O Serviço de Nutrição e Dietética**

O SND conta com 24 colaboradores diretos distribuídos nas áreas de produção, lactário e casa do velho amigo. O quadro técnico é composto por dois nutricionistas e dois técnicos de nutrição.

Dr. Fernando reconhece que a principal característica do SND é a qualidade do serviço prestado, bem como que o setor tem controle de estoque e custos operacionais. Em termos de investimentos, a empresa, devido às dificuldades financeiras ao longo dos anos, não investiu em inovações tecnológicas e organizacionais, nem na ampliação de suas instalações físicas. Os clientes consideram boa a qualidade dos produtos ofertados, entretanto reclamam da falta de uma lanchonete; e os funcionários e acompanhantes apontam a necessidade de um refeitório maior e adequado.

Certo dia, Alexandra, sua secretária, deixou em cima de sua mesa uma revista especializada na área de gestão hospitalar. Por acaso, ao folheá-la, ele viu uma matéria sobre terceirização em serviços de saúde que chamou sua atenção. Assim, começou a pensar sobre a terceirização.

## **A terceirização**

Dr. Fernando reconhece a necessidade de diminuir despesas, aumentar receita, mas não tinha noção de como sistematizar as ações neste sentido. Ao ler a matéria, Dr. Fernando percebe que a prática de terceirização é bastante difundida na área de saúde. Os hospitais que adotam essa prática têm expectativas de reduzir seus custos e melhorar a qualidade da prestação de seus serviços. Contudo, assim como as possíveis vantagens, muitas desvantagens potenciais são inerentes a tal prática, o que requer que as organizações interessadas na adoção da terceirização realizem um estudo prévio sobre suas especificidades e a proposta de terceirização de seus serviços.

## **Os benefícios e desvantagens da terceirização**

No início de mais um dia de trabalho, Dr. Fernando caminhava em direção à sua sala, pensativo, quando encontrou Aline, nutricionista, coordenadora do SND da instituição já há bastante tempo.

- *Oi, Aline, que bom te ver. Eu queria mesmo falar com você. Deveria ter marcado uma reunião uns dias atrás.*
- *Pois não, Senhor. Há algo em específico que gostaria de conversar comigo?*
- *Sim, vamos à minha sala.*

Ao chegarem à sua sala, Dr. Fernando convidou-a a sentar e começou a falar sobre a situação financeira do hospital e da dificuldade que tem sido honrar os compromissos financeiros nos últimos meses, principalmente a folha de pagamento dos funcionários. Aline escutava atentamente, apreensiva, visto que naquele mês já haviam acontecido algumas demissões. Logo em seguida, Dr. Fernando perguntou a Aline:

- *O que você acha de terceirizarmos o SND?*

Aline levou um susto. Ao mesmo tempo, um pouco mais tranquila por não se tratar de demissões, fez algumas considerações:

*- Como nossos custos operacionais são relativamente baixos, não acredito que teremos redução de despesas. Além do mais, com relação aos aspectos técnicos, a terceirização só é válida para a área de produção, que certamente não faz parte da atividade-fim do hospital, enquanto que, para a área de nutrição clínica ou assistência dietoterápica, não vejo nenhum ponto a favor.*

Dr. Fernando argumentou:

*- Sei que, em outro hospital em que você trabalha, o SND foi terceirizado neste ano.  
- É verdade - respondeu Aline -, faz exatamente seis meses.  
- E aí? Como tem sido essa experiência? - perguntou Dr. Fernando logo em seguida.*

Aline ponderou:

*- Tem vantagens e desvantagens.*

Olhando para o relógio, Dr. Fernando falou:

*- Bem, Aline, preciso encerrar. Vou receber algumas pessoas na minha sala, em alguns minutos. Voltaremos a conversar.*

E assim deu por encerrada a conversa.

Logo após a saída da nutricionista Aline, Dr. Fernando recebe em sua sala a equipe da CRS, empresa especializada em consultoria para instituições de saúde. Havia alguns dias, ele tinha marcado uma reunião com os profissionais da referida empresa para uma conversa inicial. Ele tinha certeza de que, se encomendasse um estudo de viabilidade, este poderia contribuir para melhor compreensão e decisão.

## Reunião com a Diretoria

Naquela manhã chuvosa e fria de Barbacena, encontravam-se no salão nobre, lugar preferido de reuniões daquela centenária instituição, como havia sido agendado, o Diretor Geral, Sr. Fernando; a Diretora Financeira, Sr.<sup>a</sup> Adriana; e a Diretora Administrativa, Sr.<sup>a</sup> Carla. A pauta dessa reunião, como anteriormente divulgada, era a terceirização do SND. Dr. Fernando precisava buscar opiniões dos outros diretores a respeito dessa questão.

Dando início à reunião, Dr. Fernando explanou sua ideia com relação à terceirização do referido setor. O mesmo falou que se encontrava bastante indeciso visto que, mesmo terceirizando a produção das refeições, não via como fazer o mesmo com relação ao lactário e à área assistencial.

Adriana fala:

*- Será que é uma boa ideia, Fernando? Nunca tinha pensado nisso... Como você imagina tal programa? Como poderíamos implementar isso?*

Dr. Fernando responde:

*- Bem, na verdade ainda estou trabalhando nos detalhes. Tenho lido algumas revistas especializadas e tenho feito algumas pesquisas.*

E continua sua fala.

*- Estudos têm mostrado que os hospitais privados são os que mais adotam a prática da terceirização. Sendo organizações com fins lucrativos, a redução dos custos se torna importante ferramenta estratégica – o que não acontece nos hospitais públicos e filantrópicos.*

Adriana complementa:

- *É verdade. Nós recebemos um valor fixo para cobrir os custos de nossos serviços independentemente dos custos reais.*

Carla, por sua vez, pondera:

- *Será que a terceirização é interessante? Somos um hospital filantrópico. Recebemos doações, inclusive de alimentos. Como lidar com isso?*

## **O problema**

Ao chegar para mais um dia de trabalho, Dr. Fernando recebe de Alexandra, sua secretária, o relatório da empresa de consultoria. Tranca-se em sua sala e, pedindo para não ser interrompido, começa a ler imediatamente o documento que está em suas mãos; afinal, sua agenda naquele dia está bastante cheia. Ao término da leitura, Dr. Fernando pensa, agora, o que fazer para tomar a melhor decisão. *Será que, se terceirizar o SND, estará diminuindo despesas?* Ele sabe que, como qualquer outro processo que envolve mudanças dentro de uma organização, a terceirização deve ser planejada antes de ser implantada. Para o seu sucesso, deve-se conhecer muito bem as metas da terceirização, analisando-se os riscos e as consequências. Pensativo, procura refletir sobre tudo aquilo que está descrito naquele documento. Tenta lembrar-se de todas as observações feitas pela empresa de consultoria, vantagens e desvantagens. Eis que começa um turbilhão de ideias. Seus pensamentos estão confusos. Resolve, então, sair e passear no jardim em frente ao hospital. Acende um cigarro na esperança de que as ideias possam fluir mais organizadamente, desejando conseguir inspiração para tomar a decisão mais correta para a situação em que o hospital se encontra.

## **Resumo**

O Brasil tem ao todo 2.100 Santas Casas. Desse total, apenas 10% têm situação financeira equilibrada. A maioria (90%) está endividada. O dado é da Confederação das Santas Casas de Misericórdia, Hospitais e Entidades filantrópicas (CMB). A situação resulta do congelamento da tabela do Sistema Único de Saúde (SUS) que



deixou de ser corrigida pelo governo desde 2008. O problema das Santas Casas e dos hospitais filantrópicos, entretanto, também está associado a questões administrativas. As dificuldades financeiras dos hospitais filantrópicos não podem ser explicadas somente pela defasagem na tabela de pagamento do SUS. Outros fatores ligados a dificuldades de gestão hospitalar interferem diretamente no setor. Este Caso para Ensino descreve a situação real de um hospital filantrópico, São Vicente de Paula, que vive essa condição, e é narrado sob o ponto de vista do Diretor Geral da instituição, que pensa sobre a situação financeira da empresa e mostra as suas reflexões sobre a necessidade de novos processos de gestão, como a Terceirização do Serviço de Nutrição e Dietética (SND).

**Palavras-chave:** Hospitais. Processo. SND. Terceirização. Vantagens. Desvantagens.