

## GOVERNANÇA, HIGIENE E LIMPEZA HOSPITALAR: ESPAÇO DE GESTÃO DO ENFERMEIRO<sup>1</sup>

*Lucieli Dias Pedreschi Chaves<sup>2</sup>, Sílvia Helena Henriques Camelo<sup>3</sup>, Marcela Rezende Silva<sup>4</sup>, Nilce Mara Silva<sup>5</sup>, Ana Paula Pereira<sup>6</sup>*

<sup>1</sup> Extraído da dissertação - Governança em higiene e limpeza hospitalar: implicações para o trabalho de enfermagem, apresentada ao Programa de Pós Graduação em Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto (EERP), Universidade de São Paulo (USP), em 2012.

<sup>2</sup> Doutora em Enfermagem Fundamental, Professora da EERP/USP. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: dpchaves@eerp.usp.br

<sup>3</sup> Doutora em Enfermagem Fundamental, Professora da EERP/USP. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. e-mail: shcamelo@eerp.usp.br

<sup>4</sup> Aluna de graduação do Curso de Enfermagem da EERP/USP. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. São Paulo, Brasil. E-mail: marcela.rezende.silva@usp.br

<sup>5</sup> Mestranda do Programa de Pós Graduação em Enfermagem Fundamental da EERP/USP. Enfermeira do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: nilcemara.silva@hotmail.com

<sup>6</sup> Mestre em Ciências. Enfermeira do Centro de Referência da Saúde da Mulher, Hospital das Clínicas, Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: appereira@hcrp.usp.br

**RESUMO:** Governança em higiene e limpeza tem se mostrado uma tendência, na atualidade, nas organizações hospitalares. Trata-se de estudo reflexivo que teve como objetivo discutir e refletir teoricamente acerca do serviço de governança em higiene e limpeza hospitalar, identificando possibilidades, limitações e desafios da atuação gerencial do enfermeiro. A implantação desse serviço apresenta potencialidades como agilidade na realização da limpeza de unidade, dimensionamento da reposição do quadro de pessoal em instituições públicas com a terceirização de trabalhadores, além de adequação do dimensionamento, aspectos que repercutem na segurança do usuário. As limitações dizem respeito à capacitação de recursos humanos e adequação de atuação no cenário hospitalar. Este serviço representa espaço de atuação gerencial do enfermeiro que tem o desafio de adequar os instrumentos gerenciais utilizados para previsão e provisão de recursos humanos e materiais, planejamento, tomada de decisão, supervisão e educação permanente à especificidade do serviço de higiene e limpeza hospitalar.

**DESCRIPTORES:** Organização e Administração. Hospitais. Enfermeiros. Enfermeiras.

---

## HOSPITAL GOVERNANCE, HYGIENE AND CLEANING: NURSE MANAGEMENT SPACE

**ABSTRACT:** Governance in hygiene and cleaning has shown to be a trend nowadays in hospital organizations. This is a reflective study that aimed at discussing and theoretically thinking over the implementation of governance services in hospital hygiene and cleaning, identifying possibilities, limitations and challenges posed to the current managerial work of nurses. The services implementation has huge potentials like quick cleaning of units, scaling the replacement of staff in public institutions by outsourcing workers, and appropriateness of the design which are aspects that impact on the safety of users. Limitations concern the human resources capacity-building and proper work in the hospital setting. This service makes room for the managerial work of nurses that are faced with the challenge of adapting the managerial tools used to forecast and provide human and material resources, planning, decision making, supervision and continued education on the specificity of the hospital hygiene and cleaning service.

**DESCRIPTORS:** Organization and administration. Hospitals. Nurse, Male. Nurses.

---

## GOBERNANZA, HIGIENE Y LIMPIEZA HOSPITALARIA: ESPACIO DE GESTIÓN DEL ENFERMERO

**RESUMEN:** La gobernanza de la higiene y limpieza en las organizaciones hospitalarias es una tendencia actual. Se trata de un estudio reflexivo que objetivó discutir y reflexionar teóricamente acerca del servicio de gobernanza de la higiene y limpieza hospitalaria, identificando las posibilidades, limitaciones y desafíos del desempeño gerencial del enfermero. La implantación de este servicio tiene potencialidades como la agilidad en la realización de la limpieza de la unidad, el dimensionamiento de la sustitución del personal de las instituciones públicas por trabajadores tercerizados, y la adecuación del dimensionamiento, aspectos que impactan la seguridad del usuario. Las limitaciones se refieren a la formación de recursos humanos y adecuación de actuación para el ámbito hospitalario. Este servicio representa un espacio de actuación gerencial del enfermero que tiene el desafío de adaptar los instrumentos de gestión utilizados para previsión y provisión de recursos humanos y materiales, planificación, toma de decisiones, supervisión y educación continua a la especificidad del servicio de higiene y limpieza hospitalaria.

**DESCRIPTORES:** Organización y administración. Hospitales. Enfermeros. Enfermeras.

---

---

## INTRODUÇÃO

A organização hospitalar é uma das mais complexas instituições de saúde. Este fato deve-se a coexistência de inúmeros processos assistenciais e administrativos, diversas linhas de produção simultâneas e fragmentação dos processos de decisão assistencial, além da presença de equipe multiprofissional com elevado grau de autonomia. Para tanto, utiliza a tecnologia de forma intensiva e extensiva, podendo, ainda, constituir-se em espaço de ensino e aprendizagem, além de campo de produção científica.<sup>1</sup>

As práticas desenvolvidas nas instituições hospitalares, no século atual, passam paulatinamente a incorporar indicadores assistenciais da recuperação da saúde como forma de avaliar a qualidade dos serviços. Hoje, avança-se rapidamente, na modernização assistencial, na incorporação tecnológica e de conhecimentos, assim como na valorização do paciente, denominado cliente/usuário.<sup>2</sup>

Os hospitais, ao atenderem demandas de atores sociais como clientes/usuários, financiadores e planos de saúde, têm incorporado, em suas atividades, procedimentos e processos que os diferenciem da concorrência e melhorem o padrão de qualidade dos serviços prestados.<sup>2-4</sup>

Tendo em vista a imprevisibilidade e competitividade do contexto contemporâneo, no qual as organizações hospitalares estão inseridas, um importante diferencial a ser conquistado é a gestão eficaz e eficiente. Nesse sentido, a gestão baseada na governança hospitalar tem se apresentado como alternativa viável para os hospitais que buscam a adequação aos melhores padrões de qualidade gerencial e de prestação de serviços, por meio da racionalidade e eficiência administrativas. A implantação da governança hospitalar representa uma nova perspectiva de gestão de serviços para os hospitais, de reorganização de serviços e ações, no sentido da racionalidade e adequação da utilização de recursos, em aspectos técnico-gerenciais.

Os serviços de governança hospitalar estão diretamente voltados para o conforto, segurança e bem-estar do cliente/usuário interno e externo, buscando transformar o ambiente para torná-lo mais acolhedor. Com a implantação desse tipo de serviço, a qualidade e eficiência tornam-se peças relevantes na produção da saúde.

A temática de serviços de governança em higiene e limpeza hospitalar está atrelada a outras

áreas desse cenário. Particularmente, no tocante à enfermagem, que representa expressivo contingente profissional do hospital, esse serviço repercute em seu trabalho, tanto em ações gerenciais quanto assistenciais. A enfermagem que, operacionalmente, tem sido responsável pela limpeza de unidade no ambiente hospitalar, depara-se com uma nova realidade, desde o planejamento de recursos para a realização do procedimento, até o desenvolvimento técnico, propriamente dito, da limpeza de unidade. Tal situação suscita questionamentos acerca de como dimensionar adequadamente as ações específicas dos profissionais da enfermagem, quais ações poderiam ser demandadas para outros profissionais, sem prejudicar o espaço de atuação da enfermagem, mas redefinindo/consolidando a especificidade de seu escopo de ação.

A interface entre o serviço de governança em higiene e limpeza e o trabalho de enfermagem justifica a discussão sobre as implicações da implantação desse tipo de serviço, para o trabalho gerencial do enfermeiro. Particularmente, destacam-se aspectos relativos às atividades do enfermeiro que, no contexto nacional, além de ações assistenciais, gerenciais e educativas ligadas ao cuidado em saúde, tem sido convidado a exercer o gerenciamento em outros serviços nas instituições hospitalares, como, por exemplo, o serviço de higiene e limpeza hospitalar que tem representado, para o profissional, um novo espaço de atuação na gestão.

Neste artigo, a governança em higiene e limpeza hospitalar é abordada em sua relação com a organização do trabalho de enfermagem, situação que tem despertado interesse pela contemporaneidade da temática.

Assim, este estudo teve como objetivo discutir e refletir teoricamente acerca da implantação do serviço de governança em higiene e limpeza hospitalar identificando possibilidades, limitações e desafios da atuação gerencial do enfermeiro nesse serviço.

## MÉTODO

Foi realizado estudo reflexivo, cuja fundamentação baseia-se na formulação discursiva aprofundada acerca de um tema específico, estabelecendo analogias, apresentando diferentes pontos de vista, teóricos e/ou práticos.<sup>5</sup>

Desse modo, realizou-se abordagem dos aspectos conceituais acerca da governança hospitalar, a contextualização do serviço de higiene

---

---

e limpeza hospitalar, avançando para reflexões sobre as potencialidades e limitações da implantação desses serviços, finalizando com alguns desafios para a atuação gerencial do enfermeiro nesse novo espaço.

### **A governança hospitalar**

As inovações no campo da gestão organizacional remetem a conceitos aplicados que qualificam os métodos de administração e provocam reflexões sobre os limites de abrangência ou nomenclatura. Um exemplo é apresentado no que diz respeito à governança hospitalar como modelo de gestão. Recentemente, o termo tem sido empregado como se o seu significado estivesse claro e entendido pelo público em geral, bem como por profissionais da área de gestão e saúde, porém, questiona-se se a expressão é entendida em seu significado.

A palavra “governança”, quando empregada em estudos relacionados às áreas administrativas das organizações, recebe a conotação dirigida ao ato de governar.<sup>6</sup>

No hospital, a governança hospitalar agrupa os serviços básicos da hotelaria hospitalar, quais sejam: a segurança patrimonial, nutrição e dietética, rouparia, serviço de higiene e limpeza. É necessário que todos tenham a sua gestão focada no cliente/usuário e na qualidade dos serviços, com vistas a qualificar a assistência prestada.<sup>7</sup>

Além do cuidado, do conforto e bem-estar, nas unidades de internação, é de suma importância garantir a higienização como uma das medidas de prevenção de infecção hospitalar. Essas funções são características do serviço de governança em higiene e limpeza.<sup>6</sup>

Embora reduzidos, os estudos sobre a temática na área hospitalar caracterizam a governança como o serviço que assume a responsabilidade pelo conforto e bem-estar dos hóspedes, sendo caracterizada pelos serviços: lavanderia e de higiene e limpeza.<sup>6</sup> O serviço de governança é baseado em ações que exigem capacitação de pessoal para a constante atualização dos processos e cumprimento da legislação vigente.<sup>8</sup>

Assim, as instituições hospitalares possuem o desafio administrativo para a incorporação desse novo modelo de gestão, porém, a implantação dos serviços especializados se conecta indelevelmente ao objetivo de redução de custos financeiros e à adequação à especificidade do ambiente, não descharacterizando o cenário hospitalar. Cabe destacar

que os custos não podem inviabilizar a prestação do serviço, uma vez que a qualidade dos procedimentos depende do desenvolvimento adequado da gestão da organização, planejamento técnico e contínuo e da execução responsável.

O serviço de higiene e limpeza hospitalar é setor integrante do apoio logístico dos serviços especializados, contribuindo para a promoção do controle de infecção hospitalar advinda do ambiente, possibilitando a preservação dos bens patrimoniais físicos da instituição, além de promover o bem-estar aos clientes internos e externos, funcionários e visitantes do ambiente hospitalar.<sup>2</sup>

A dificuldade de adaptação do serviço de governança está na problemática de se encontrar profissionais que sejam capazes de gerir esse serviço de forma capacitada e eficiente, priorizando a humanização e a qualidade dos serviços no setor saúde. Uma das principais diferenças apresentadas por esse serviço, em sua atuação numa instituição hospitalar em comparação a um empreendimento hoteleiro, está nas normas e critérios técnicos de limpeza rígidos que precisam ser observados pela governança, para que os serviços de limpeza e higiene possam ser prestados corretamente, utilizando produtos específicos, a fim de evitar contágios e infecções.<sup>6</sup>

Entende-se que, diante das características do trabalho em saúde, o uso desses serviços precisam ser adaptados ao contexto e à especificidade do cenário hospitalar, ao contingente de profissionais envolvidos e, principalmente, às peculiaridades das necessidades do cliente/usuário que diferem do consumidor ou cliente de outros serviços.

Nessa perspectiva, os hospitais reconhecem que precisam mudar e proporcionar, em vez de um ambiente frio e impessoal, um ambiente agradável e humanizado,<sup>9</sup> sendo que recentemente, tem sido observada a incorporação ao organograma das instituições o serviço de governança hospitalar que inclui o serviço de higiene e limpeza hospitalar, voltado para a contínua busca da excelência, conciliando os objetivos do hospital ao ato de hospedar.

### **Contextualizando o serviço de higiene e limpeza hospitalar**

O serviço de higiene e limpeza hospitalar pode ser próprio ou de empresa terceirizada, sendo que nos serviços próprios há o benefício da personalização do atendimento, de acordo com os objetivos da instituição, entretanto, na contratação de empresas terceirizadas, as negociações podem

---

---

ser vantajosas para o controle de custos.<sup>2</sup> Cabe destacar que a escolha, por serviço próprio ou de terceiros, depende da situação jurídico-legal e organizacional de cada instituição, sendo que, em cada um deles existem vantagens e desvantagens.

Além disso, em um serviço de higiene e limpeza hospitalar existem critérios para o dimensionamento de pessoal, tais como: qualificação da equipe disponível, jornada de trabalho, classificação das áreas hospitalares sob o aspecto criticidade, planta física e idade da construção, região onde o hospital se localiza (zona rural ou urbana), condições internas de trabalho, grau de exigência dos clientes internos e externos, política administrativa, dentre outros.<sup>2</sup>

Uma forma de dimensionamento do quadro de pessoal, algumas vezes utilizada pelas organizações, se baseia na metragem da área física construída. É necessário considerar vários fatores que interferem na prática e no desempenho dos trabalhadores de limpeza. Segundo o padrão brasileiro, um trabalhador de limpeza executa as suas atividades de limpeza em 400m<sup>2</sup>/por jornada de oito horas em áreas livres e 300m<sup>2</sup>/por jornada de oito horas em áreas fechadas.<sup>10</sup>

O serviço de higiene e limpeza hospitalar da atualidade também enfrenta dificuldades que podem ser traduzidas pelos desafios da recente incorporação do conceito de governança. Essa quebra de paradigma, ou mudança de comportamento, não pode interferir na prática do trabalho e na resolutividade finalística do serviço.

A inclusão do serviço de governança em higiene e limpeza hospitalar é compreendida pela aplicação do mínimo de investimento em recursos financeiros e materiais. O detalhe dessa incorporação deve ser pautado na elaboração de planejamento e metas definidas antes da implantação do serviço.<sup>6</sup>

A implantação do serviço de governança em higiene e limpeza hospitalar requer criterioso estudo das características organizacionais, ambientais e de demanda do hospital, tais como: as áreas a serem higienizadas e suas metragens, técnica de limpeza de acordo com a criticidade das áreas e serviços, periodicidade da ação por meio de cronograma de atividades, responsabilidades e direitos dos envolvidos, com normas e legislações descritas, critérios de monitoramento e avaliações, prazos aceitáveis para correção das não conformidades e as sanções disciplinadoras com suas devidas progressões.<sup>8</sup>

Constitui-se em grande desafio a adaptação inteligente e eficiente desse departamento às características do hospital que envolve, principalmente, compreensão do perfil diferenciado de usuários de saúde e as especificidades do ambiente hospitalar. Ou seja, é preciso adequar o modelo de governança ao cenário hospitalar e refletir acerca das suas contribuições para a implantação do serviço de governança na gestão hospitalar.

A implantação do setor de governança nos hospitais é uma forma de gestão de serviços de apoio que tem a responsabilidade direta por zelar pela limpeza de unidade, dos quartos, enfermarias e áreas comuns.

No passado, os serviços de higiene e limpeza em hospitais brasileiros tinham um escopo unicamente operacional. Independente de serem próprios ou terceirizados, ainda se encontram modelos, nos quais a área de higiene hospitalar está diretamente ligada à área de enfermagem e, em outros modelos, ligada à diretoria administrativa. Muitas vezes, nesses modelos, a gestão é meramente operacional e não possui qualquer relacionamento com as áreas de interface, não apresenta *status* político que permita visão sistêmica do impacto dos seus processos no restante do hospital e participação ativa em tomada de decisões que pudessem influenciar aspectos ligados à escolha de mobiliários, revestimentos, produtos químicos, equipamentos e gerenciamento de leitos.<sup>7</sup>

Esse gestor, dentro de um serviço de governança hospitalar, deve ter condições de alinhar processos, planejar atividades com outros gestores do hospital como a gerência de enfermagem. Ao enfermeiro cabe garantir as condições para atender as demandas que emergem dessas intervenções, quais sejam, a previsão/provisão de recursos humanos e materiais, capacitação e supervisão para a realização da limpeza de unidade.

Cabe destacar que, embora o enfermeiro seja o profissional que tenha interface com esse serviço, necessariamente a equipe de enfermagem não precisa ser a responsável operacional pela limpeza de unidade, uma vez que na Lei n. 7498/86, que dispõe sobre a regulamentação do exercício profissional de enfermagem, não há especificidades sobre a organização de serviço de higiene e limpeza hospitalar. Não obstante, em seu Artigo 11, declara que o enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem, cabendo-lhe como integrante da equipe de saúde: a prevenção e controle sistemático da infecção hospitalar e de

---

---

doenças transmissíveis em geral e a prevenção e controle sistemático de danos que possam ser causados à clientela, durante a assistência de enfermagem.<sup>11</sup>

A limpeza de unidade, reconhecida como uma das formas para manter o ambiente hospitalar seguro, antes executada pela equipe de enfermagem, tem sido realizada, em algumas instituições, por uma equipe de trabalhadores contratados especificamente para essa finalidade, por meio da coordenação de um serviço de governança hospitalar. Vale destacar que a unidade do usuário tem sido definida como o conjunto de espaços e de móveis destinados a cada usuário, variando seus componentes de hospital para hospital.<sup>12</sup>

A limpeza de unidade é classificada em limpeza concorrente e terminal. A concorrente é realizada diariamente em algumas partes da unidade do usuário, como banheiros e mobiliários, durante o seu período de internação. A limpeza terminal é feita em todos os componentes da unidade, incluindo paredes, é indicada quando o leito é desocupado por motivo de alta, óbito, transferência, período de hospitalização prolongado, surtos e nos casos de término de isolamento.<sup>12</sup>

Os dois tipos de limpeza são realizados com a finalidade primordial de impedir a disseminação de micro-organismos que colonizam as superfícies. Para o rompimento da cadeia epidemiológica das infecções, existe normatização sobre o uso de produtos adequados para a higienização hospitalar. Portanto, devido às particularidades da limpeza de unidade em ambiente hospitalar, cujas características são bastante distintas e únicas, há necessidade de capacitação específica para o pessoal do serviço de higiene e limpeza.

A equipe de higiene e limpeza, formada por auxiliares de limpeza e camareiras, deve ser especializada, treinada por meio de procedimentos/protocolos adequados e preparada para lidar com pessoas, pois tem contato direto com os usuários, influenciando na satisfação desses com os serviços recebidos. Aos olhos do usuário/cliente, a limpeza representa fator visível de qualidade do serviço. Além do cuidado, do conforto e bem-estar, nas unidades de internação é de suma importância garantir a higienização como uma das medidas de prevenção de infecção hospitalar. As camareiras usualmente são responsáveis pela limpeza concorrente das unidades de internação e os auxiliares de limpeza são responsáveis pela limpeza terminal.<sup>6</sup>

Para o sucesso da governança hospitalar, faz-se necessária, também, a cooperação do corpo

de enfermagem, composto por profissionais que assistem diretamente os clientes/usuários, em tempo integral, ouvindo as suas necessidades e buscando soluções. Ou seja, as características do trabalho de enfermagem coloca a enfermagem em posição diferenciada no que diz respeito a informações que permitem potencializar a operacionalização da governança hospitalar. O relacionamento entre a área de hotelaria hospitalar com a equipe de enfermagem pode afetar a rotina de limpeza existente e resultar em métodos de trabalho mais adequados e resolutivos.

Como compete à governança a liberação do quarto limpo, para uma nova internação, precisa haver relação harmoniosa entre essa e os departamentos de recepção e manutenção, para que haja agilidade e eficiência no atendimento ao usuário. Uma relação harmoniosa entre a equipe de camareiras e de enfermagem também é importante, pois juntas são responsáveis pelo atendimento ao paciente na unidade de internação.<sup>12</sup>

Importante reafirmar que a interface do serviço de higiene e limpeza e enfermagem tem uma relação direta com o controle de infecção, que é fator crítico de sucesso na prestação dos serviços hospitalares.

### **Potencialidades e limitações da implantação do serviço de governança em higiene e limpeza hospitalar**

Diante da realidade da implantação dos serviços de governança em higiene e limpeza hospitalar, é importante esclarecer que esse serviço no setor hoteleiro apresenta características diferentes do serviço prestado no ambiente hospitalar. No hotel, a classificação das áreas se dá pelo tipo de acomodações ou áreas sociais e, no hospital, a distinção é realizada pelo tipo de criticidade de enfermarias ou áreas de circulação comum. A adaptação da equipe de trabalho se torna necessária para que o profissional incorpore conhecimentos técnicos de controle de infecção hospitalar.

O surgimento de doenças no ambiente assistencial pode estar relacionado rotineiramente ao uso de técnicas incorretas de limpeza e desinfecção das superfícies, ao manejo inadequado dos resíduos, à exposição ao risco ocupacional, pois, mesmo na presença do uso de equipamentos de proteção individual (EPI), se houver inconformidades, aquele que seria um controlador de infecção passa a ser um disseminador que oferece risco ao invés de segurança. Essas inadequações das ações

---

---

do serviço de higiene e limpeza podem acarretar sanções à instituição de saúde, decorrentes de descumprimento das legislações sanitárias.

A equipe de enfermagem pode impulsionar discussões com os níveis administrativos decisórios da instituição de saúde nas exigências de ações resolutivas de melhorias no desempenho da limpeza hospitalar, por meio de relatórios oficiais das instituições de saúde e trabalho interdisciplinar com o Serviço de Controle de Infecção Hospitalar. Aliada às justificativas técnicas, também podem ser incorporadas a exigência do conforto, a segurança e o bem-estar dos usuários ou clientes e de seus acompanhantes.

A implantação da hotelaria hospitalar e o serviço de higiene e limpeza hospitalar se mostram como tendência atual nos serviços públicos ou privados. O desafio da mudança na implantação ou implementação está na conscientização dos administradores e na incorporação de valores nos indivíduos envolvidos no processo. O processo decisório da implantação ou implementação do serviço de governança em higiene e limpeza hospitalar requer criterioso diagnóstico para a definição das necessidades pautadas em estudo descritivo das áreas a serem contempladas pelo serviço.

Não observados os aspectos acima citados, podem ocorrer possíveis implicações negativas ou limitantes da implantação do serviço de governança em higiene e limpeza hospitalar.<sup>8</sup>

- inadequações no processo de elaboração dos editais licitatórios ou contratos, sem o devido detalhamento do serviço a ser prestado, prejudicando o resultado da prestação do serviço e expressando indicadores negativos de qualidade;

- a ausência de instrumento formal e padronizado de avaliação para a qualidade de trabalho realizado e do dimensionamento do pessoal ofertado, impedindo a monitorização do trabalho realizado;

- capacitação ou treinamentos inadequados ou não realizados possibilitam a deficiência da prática técnica expondo o profissional, equipe, usuário ou cliente e acompanhantes à falta de segurança e ao risco;

- atitudes e relacionamentos inadequados no ambiente hospitalar. A abordagem ética e respeitosa é essencial para manter o profissionalismo nas relações com os usuários, familiares, equipe multiprofissional e equipe de enfermagem. Entende-se que tal situação tem importante interface com as questões de supervisão direta na execução do tra-

balho, bem como as ações de educação permanente dos trabalhadores do serviço de governança em higiene e limpeza;

- conflitos hierárquicos na ausência da definição de supervisão e coordenação;

- perda de credibilidade ante o serviço prestado perante o surgimento de dúvidas da equipe assistencial quanto à qualificação ou à capacitação técnica da equipe de higiene e limpeza hospitalar;

- dificuldade da adaptação do modelo hoteleiro ao modelo hospitalar;

- quebra de contratos ou serviços terceirizados e extinção do serviço de governança de higiene e limpeza hospitalar.

A mudança na atribuição da limpeza de unidade com a implantação do serviço de governança em higiene e limpeza altera a rotina de enfermagem por excluir a limpeza de unidade das atribuições desses profissionais.

É importante destacar que, na equipe de enfermagem, o enfermeiro é o profissional que tem sido rotineiramente indicado às funções de supervisão ou coordenação dos serviços de governança em higiene e limpeza hospitalar. Assim, mesmo que a enfermagem não seja responsável pela supervisão do serviço de higiene e limpeza, na prática diária assume esse papel na aplicação do gerenciamento dos setores assistenciais.<sup>8</sup>

Ao centralizar as operações de limpeza da unidade de internação, sob a responsabilidade da governança, a equipe de enfermagem tem seu tempo otimizado para priorizar a área assistencial e o cuidado.<sup>13</sup> Porém, a presença do serviço de governança na unidade do usuário ou do cliente não exclui a responsabilidade da equipe de enfermagem. A equipe de enfermagem também é incumbida de verificar o funcionamento dos equipamentos médico-hospitalares que são utilizados pelo paciente no período da internação. A carga da governança está a verificação de outros equipamentos como minibar, televisão e lâmpadas, por exemplo, e, então, a solicitação de sua manutenção à equipe responsável. Devido a situação de mudança é importante que as atribuições estejam descritas.<sup>6</sup>

Existe a valorização da rapidez da limpeza de unidade pela equipe de enfermagem, quando essa atividade passa a ser realizada pela equipe de governança em higiene e limpeza. A agilidade na limpeza de unidade é entendida como fator facilitador no trabalho da equipe de enfermagem, principalmente diante da alta demanda por internações ou grande rotatividade em alguns setores

---

---

hospitalares. A rapidez na execução da limpeza de unidade pode ser descrita positivamente pela equipe de enfermagem, o que não caracteriza a qualidade e adequação do papel desempenhado e sim a otimização do tempo.

Assim, as possíveis potencialidades a serem consideradas são: mudança da atribuição da limpeza de unidade da enfermagem para o serviço de governança em higiene e limpeza hospitalar, destacando que auxiliares e técnicos em enfermagem que, dentro das atribuições profissionais, englobam também a execução da limpeza de unidade, podem destinar maior tempo laboral ao cuidado assistencial; agilidade na realização da limpeza de unidade para a disponibilidade de leito desinfetado para nova internação, ocasionando otimização de fluxo, melhoria na gestão e dos indicadores de qualidade, resolutividade e controle de custos, reposição do quadro de pessoal e controle do dimensionamento e humanização, conforto e segurança.

O trabalho realizado pelas equipes de enfermagem e de limpeza, necessariamente, requer consonância entre as atividades. Esse trabalho em conjunto favorece a qualificação do desenvolvimento das ações práticas e gerenciais no setor, no qual ocorre a implantação do serviço de governança em higiene e limpeza. A atuação do enfermeiro gestor é fundamental para o processo de trabalho para que não haja perda da capacidade operacional e financeira para as instituições de saúde, portanto, o gerenciamento realizado pela enfermagem, na unidade de trabalho, impacta as atividades interdisciplinares e a equipe de apoio.

Cabe destacar que, dentre outros serviços, a articulação com as atividades do Serviço/Comissão de Controle de Infecção Hospitalar permite somar esforços para adotar medidas conjuntas e complementares que qualifiquem o trabalho das diferentes equipes do hospital, na perspectiva da prevenção de infecção hospitalar.

### **Refletindo sobre instrumentos gerenciais do enfermeiro na governança, higiene e limpeza hospitalar**

O enfermeiro tem sido requisitado para a gestão dos serviços de governança em higiene e limpeza hospitalar, nesse sentido, adapta instrumentos gerenciais clássicos a esse novo contexto. A experiência acadêmica e gerencial nesses serviços permite tecer algumas reflexões. Cabe destacar que a produção científica focada especificamente

no contexto da atenção hospitalar é bastante reduzida, sendo assim, este artigo traz como contribuição a síntese de alguns conceitos da hotelaria contextualizados para a área da saúde, a partir da experiência vivenciada pelas autoras na condução de serviços e desenvolvimento de pesquisa, bem como na releitura do uso de instrumentos gerenciais sob a óptica da governança em higiene e limpeza hospitalar.

Nesse sentido, o planejamento é um instrumento gerencial que permite ao enfermeiro estabelecer prioridades e objetivos para modificar uma determinada situação encontrada, para ambiente adequado, durante a estadia do cliente/usuário. Considerando a complexidade de situações e atores envolvidos, trata-se de instrumento que permite ao enfermeiro construir um planejamento integrado e participativo que contribui para a organização dos serviços de saúde e para o enfrentamento de conflitos e problemas institucionais. É um instrumento potente para transformar a realidade, visto que proporciona aumento da capacidade de direção, gerência e controle do sistema social.

Ainda, pensando no planejamento, verifica-se sua interface com o processo de tomada de decisão, que envolve diferentes elementos e reveste-se de maior importância dadas as características de temporalidade e adequação inerentes a essa área, desde a fase de planejamento e implantação da gestão da higiene e limpeza até a operacionalização das atividades diárias, inúmeras são as situações que requerem análises minuciosas e contextualizadas com vistas à tomada de decisão.

Para a execução de ações, outro instrumento gerencial que merece destaque diz respeito à distribuição e à utilização adequada dos recursos humanos de saúde, que têm sido apontadas como os maiores desafios das instituições, tanto nos aspectos quantitativos quanto qualitativos, em virtude das implicações que o dimensionamento inadequado desses recursos causa no resultado da assistência prestada. A inadequação numérica e qualitativa dos recursos humanos pode lesar a clientela no seu direito de assistência à saúde livre de riscos, uma vez que aspectos de higiene e limpeza estão diretamente relacionados à transmissão de infecção, além de aspectos de conforto e hotelaria.

O dimensionamento de recursos humanos faz parte das etapas iniciais do planejamento de serviços de governança de higiene e limpeza, quando do levantamento de setores, áreas, criticidade, periodicidade e abrangência das operações

---

---

de limpezas, que repercutem diretamente no aporte quanti e qualitativo de recursos humanos.

Além disso, é importante destacar a necessidade de investimento contínuo e articulado em ações educativas que abordem conhecimentos técnico-científicos, mas, também, relacionais, ações articuladas em diferentes esferas, como facilitadoras para o alcance da qualificação da mão de obra do serviço de higiene e limpeza hospitalar.

O enfermeiro tem papel preponderante no que diz respeito à determinação do material necessário à consecução do trabalho, tanto nos aspectos quantitativos como nos qualitativos, na definição das especificações técnicas, na participação no processo de compra, na previsão e provisão, na organização, no controle e avaliação desses materiais.<sup>14</sup>

A partir das bases contratuais estabelecidas para o desenvolvimento do serviço de higiene e limpeza, cabe a realização da supervisão, na perspectiva de coordenação de ações. As atividades relacionadas à supervisão integram importante eixo do gerenciamento, tendo em vista a grande quantidade de atividades que são desenvolvidas pela equipe de higiene e limpeza. Pode ser importante instrumento para a prática gerencial do enfermeiro, possibilitando a reordenação do serviço, favorecendo ações livres de danos, riscos e agravos aos usuários, assim como a melhoria dos processos e o desenvolvimento da equipe na qual trabalha.

Cabe destacar que, em caso de empresas terceirizadas, o enfermeiro do serviço não deve ser o supervisor da equipe de trabalhadores do serviço de higiene e limpeza, para não caracterizar vinculação com a empresa contratante, mas, na prática, na internalidade das unidades, muitas vezes o enfermeiro do serviço é a referência para esses trabalhadores.

Outro instrumento gerencial diz respeito à ênfase no processo de implantação da gestão de qualidade, com a adoção de indicadores de qualidade para o setor de higiene e limpeza, com a racionalização da avaliação, com rotinas, padronização de procedimentos e mais segurança na realização das atividades, participação efetiva no planejamento e otimização do tempo.

Assim, trata-se de usar os instrumentos gerenciais de maneira contextualizada às especificidades do cenário dos serviços de higiene e limpeza hospitalar que, de certa forma, têm importante interface com os serviços de enfermagem, mas que, por outro lado, têm particula-

ridades que requerem um olhar pormenorizado para abordagem adequada.

Enfim, merece destaque a possibilidade de contribuição do enfermeiro na busca por um sistema de governança único para diferentes contextos dos sistemas de apoio clínico, administrativo e logístico, com ênfase no gerenciamento de pessoas.<sup>15</sup>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As perspectivas sobre a implantação do serviço de governança hospitalar estão voltadas para a melhoria do processo de gestão e, constata-se que essa tendência é foco de estudo para o aprendizado e exercício gerencial da enfermagem no Brasil.

A interface entre o serviço de governança em higiene e limpeza e o trabalho da equipe de enfermagem requer consonância entre as atividades. Esse trabalho em conjunto favorece qualificar o desenvolvimento das ações práticas e gerenciais no hospital, no qual ocorre a implantação do serviço de governança em higiene e limpeza.

Os aspectos gerais, potencialidades e limitações, os instrumentos gerenciais apresentados minimizam os erros da implantação do serviço face à relevância das implicações para o trabalho de enfermagem, para o usuário e administração hospitalar, recomendando-se a adoção de estratégias de monitoramento contínuo com a elaboração de indicadores e pesquisas de qualidade. O setor de higiene e limpeza, entretanto, enfrenta sérios problemas na implementação de uma filosofia de qualidade, principalmente nos fatores relacionados à equipe como número insuficiente de profissionais, falta de conhecimento de abordagem, falta de comprometimento e resistência às mudanças.

Destarte, é indiscutível a capacidade de gerenciamento do enfermeiro ante o novo desafio, visto as características de sua formação acadêmica, aliadas ao exercício profissional com práticas privativas de gerenciamento, bem como a interface com o trabalho de governança em serviço de higiene e limpeza, fatores que provocam a reflexão sobre o Enfermeiro ser o profissional mais adequado para assumir a responsabilidade por esses serviços.

Assim, novos campos de atuação estão sendo propostos, e o serviço de governança em higiene e limpeza hospitalar se apresenta como inovador, enquanto estratégia de gestão do cuidado e de serviço, como, também, desafio para o profissional Enfermeiro.

---



---

## REFERÊNCIAS

1. Osmo AA. Processo gerencial. In: Gonzalo VN, Malik AM, editores. *Gestão em Saúde*. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2012. p.127-37.
2. Vecina Neto G, Malik AM. *Gestão em saúde*. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2011.
3. Pertence PP, Melleiro MM. Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em hospital universitário. *Rev Esc Enferm USP*. 2010; 44(4):1024-31.
4. Joint Commission. About the Joint Commission. 2011 [acesso 2014 set 09]. Disponível em: [http://www.jointcommission.org/about\\_us/about\\_the\\_joint\\_commission\\_main.aspx](http://www.jointcommission.org/about_us/about_the_joint_commission_main.aspx)
5. Matheus MCC, Fustinoni SM. *Pesquisa Qualitativa em Enfermagem*. São Paulo (SP): Livraria Médica Paulista Editora; 2006.
6. Taraboulsi FA. *Administração de hotelaria hospitalar*. 3ª ed. São Paulo (SP): Atlas S.A.; 2006.
7. Boeger M. A interface da hotelaria hospitalar e o controle de infecção hospitalar. *J Infect Control*. 2013; 2(2):124-5.
8. Pereira AP. *Governança em higiene e limpeza hospitalar: implicações para o trabalho de enfermagem [dissertação]*. Ribeirão Preto (SP): Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto; 2012.
9. Morgan A. *Hotelaria hospitalar - qualidade nos serviços, satisfação garantida* [acesso 2014 ago 4]. Disponível em: <http://www.cpt.com.br>
10. Mezzomo AA. A importância da qualidade dos serviços de higiene e limpeza. *Hosp. Adm. Saúde*. 1993; 17(1):5-7
11. Brasil. Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986: dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. 26 Jun 1986.
12. Souza GG. *Hotelaria hospitalar: conceitos da hotelaria adaptados ao setor hospitalar [monografia]*. Belo Horizonte (MG): Universidade Federal de Minas Gerais; 2006.
13. Boeger MA. *Gestão em hotelaria hospitalar*. 2ª ed. São Paulo (SP): Atlas S.A.; 2005.
14. Castilho V, Gonçalves VLM. Gerenciamento de recursos materiais. In: Kurcgant P, coordenador. *Gerenciamento em enfermagem*. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2010. p.155-67.
15. Lorenzetti J, Lanzoni GMM, Assuti LFC, Pires DEP, Ramos FRS. *Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados*. *Texto Contexto Enferm* [online]. 2014 [acesso 2014 ago 4]; 23(2):417-25. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt\\_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf](http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf)