



**Experiência:**

**PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS COM BASE NA  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – PRPAO**

**Exército Brasileiro - Hospital de Guarnição de Marabá  
Ministério da Defesa**

**Responsável:** Alexssandro da Silva - Gestor Financeiro do Hospital de Guarnição de Marabá

**Endereço:** Folha 26 - Quadra Especial S/N - Nova Marabá

Marabá - PA

Tel.: (94) 3322-1090

Fax.: (94) 3322-2009

[alexssandro.silva@uol.com.br](mailto:alexssandro.silva@uol.com.br)

**Data de início da implementação da experiência:** Março de 2003

**CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR**

O Hospital de Guarnição de Marabá (HGuMba), Organização Militar de Saúde (OMS) pertencente ao Exército Brasileiro, ao longo dos seus 16 anos de existência tem buscado acompanhar o desenvolvimento da gestão pública no Brasil, a fim de atender a sua principal missão: proporcionar à família militar (militares e dependentes) a excelência em atendimento médico-hospitalar.

Desde sua transformação de núcleo para hospital de guarnição, esta OMS vem ganhando estrutura física e funcional crescentes. Há pouco mais de três anos, aliado à sua missão, foi celebrado um convênio com a Secretaria Municipal de Saúde de Marabá, a fim de atender aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), o que aumentou sensivelmente a demanda diária.

Por estar inserido em um ambiente carente em serviços de saúde, onde os encaminhamentos para as cidades mais desenvolvidas, principalmente para Belém, são frequentes, a importância do HGuMba, tanto para os órgãos superiores do Exército e do Governo, como para sociedade em geral, cresce a cada dia.

Com o crescimento da estrutura física e funcional e do conseqüente aumento da demanda dos serviços do Hospital, os processos existentes na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) mostraram-se bastante ineficientes. As principais deficiências que apareceram como barreira, diante desta nova realidade foram:

- incapacidade de satisfazer às necessidades de materiais para o bom funcionamento do Hospital, gerando aquisições não planejadas e conseqüentes escassez de materiais;
- falta de uma sistematização e padronização de procedimentos no processo de aquisição de materiais;
- modo de funcionamento que prejudicava a concorrência e a competitividade, favorecendo a participação de apenas fornecedores locais, o que foi percebido pelo nítido desinteresse de outros fornecedores;
- demora na execução de procedimentos, agravada pela emissão desnecessária de documentos e controles em excesso;

- mau aproveitamento do potencial de tecnologia da informação existente;
- permanência do pessoal após o horário de expediente e dificuldades para tirar férias, provocadas pelo acúmulo de trabalho, devido ao mau planejamento do tempo e
- desmotivação da equipe de trabalho, devido à centralização, ao não incentivo à geração de idéias e a não participação na tomada de decisão.

Percebidas essas deficiências, em que a atividade administrativa mostrava-se lenta e improdutiva, favorecendo à desmotivação pessoal e, em determinados casos, o mau uso do dinheiro público, tornava-se urgente uma mudança de atitude. Então, em março de 2003, os integrantes da SALC começaram a desenvolver e implementar um programa de racionalização de processos com base na aprendizagem organizacional.

## **DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA**

### **Objetivos propostos e resultados visados**

O Programa de Racionalização de Processos com base na Aprendizagem Organizacional (PRPAO) tem como principal objetivo racionalizar procedimentos priorizando a realidade organizacional do HGuMba.

Para melhor entendermos esse programa torna-se imprescindível tecermos um breve comentário sobre os conceitos de organização racional e de organização de aprendizagem.

Segundo Chiavenato (2000), uma organização é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para alcançar os objetivos desejados e uma organização é de aprendizagem quando incentiva e encoraja a aprendizagem de seus membros. Baseado em Senge, ele destaca que as cinco disciplinas fundamentais para que uma organização aprenda são: domínio pessoal, a disciplina de aspiração; modelos mentais, a disciplina de reflexão e de questionamento; visão compartilhada, a disciplina coletiva; aprendizagem em equipes, a disciplina da interação grupal e pensamento sistêmico, a disciplina de aprendizagem baseada na retroação e na complexidade, a qual visa à mudança dos sistemas na sua totalidade e não apenas em detalhes.

Na mesma linha de raciocínio, a professora Bitencourt (2001) conclui que os principais elementos e práticas de aprendizagem organizacional encontradas em empresas brasileiras foram a reflexão em ação, que busca a melhoria de resultados e novas idéias com base em vivência no ambiente de trabalho; a visão compartilhada, a qual aproxima as pessoas, favorecendo a aprendizagem em grupo, com base na construção de um objetivo comum; o aprender a aprender, que busca aplicar novos conhecimentos e experiências em diferentes situações; o desenvolvimento contínuo, que visa aprimorar constantemente os processos, tarefas, formação e resultados da empresa e a sistematização de processos, que se refere à incorporação de conhecimentos e práticas à organização, construindo, assim, a memória organizacional.

É importante destacar também que além dos conceitos apresentados acima, todas as mudanças abordadas nesse programa sempre obedeceram aos pressupostos da legislação em vigor, principalmente da Lei 8.666/93 – Lei de Licitações e Contratos, de forma que, como gestores públicos, não deixemos de observar e respeitar nenhum princípio da Administração Pública Federal.

O início do desenvolvimento do PRPAO coincidiu com a implantação do projeto desenvolvido nesse Hospital como requisito para conclusão do Curso de Gestão de Ativos Informacionais, realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Assim surgiu a necessidade de otimizar a infra-estrutura de informática já existente por meio de ferramentas da aprendizagem organizacional.

O Programa, por priorizar a aprendizagem organizacional, buscou o incentivo ao desempenho individual e coletivo, na responsabilidade, na definição de objetivos e na subsequente avaliação dos seus resultados. Desse modo, seus principais objetivos foram:

- otimizar a utilização do potencial de tecnologia da informação;
  - diminuir o tempo de realização dos processos;
  - sistematizar e padronizar os procedimentos no processo de aquisição de materiais;
  - garantir uma maior publicidade nas licitações realizadas;
  - inovar os processos, introduzindo novas práticas de gestão;
  - economizar recursos financeiros para impulsionar o desenvolvimento;
- qualificar e estimular os funcionários;
  - apostar na formação e na valorização dos integrantes do Hospital e
  - ter qualidade reconhecida pelo seu público, usuários e sociedade em geral.

### **Ações realizadas**

Estabelecidos os conceitos que norteiam esse programa e definidos os objetivos gerais, partiu-se para a aplicação prática das seguintes ações:

- padronização e sistematização dos diversos procedimentos;
- criação de um banco de dados que garanta o compartilhamento das informações;
- aproximação entre os membros da organização, favorecendo a aprendizagem em grupo e
- incorporação de conhecimentos e práticas à organização por meio do estímulo a geração de idéias.

### **Etapas de implementação**

Essas ações foram agrupadas em três etapas de implementação:

Inicialmente, por meio da observação participante, foram levantados todos os procedimentos realizados pelo pessoal da seção para realização de suas atividades diárias, tais como confecção e tramitação de documentos, aplicativos de informática utilizados, relacionamento com fornecedores, manuseio da legislação e sistema de comunicação existente; e também foi levantada a situação em que se encontrava o pessoal da seção, bem como suas aspirações.

Ainda nessa etapa, comprovou-se que as atividades que deveriam utilizar aplicativos de cálculos, banco de dados e malas diretas eram limitadas, simplesmente, ao formato de texto, deixando de haver uma padronização e compartilhamentos, subutilizando, dessa forma, os recursos de tecnologia da informação existentes. Constatou-se ainda, um mau relacionamento com os fornecedores, desestimulando suas participações em certames licitatórios; a utilização da legislação como instrumento inibidor da criatividade, ficando apenas “no mínimo” da lei e a desmotivação do pessoal pelo excesso de trabalho e pela conseqüente desvalorização pessoal, pois eram tratados apenas como máquinas.

Em seguida, foram levantadas as idéias e conhecimentos existentes na organização que ajudariam a minimizar tais problemas. Nessa etapa, não se pensou em contratar serviços de consultoria nem em adquirir software especializado, mas em aproveitar o potencial humano e tecnológico existentes, pois diante das dificuldades não poderíamos impedir uma possível melhoria nos processos devido a custos não previstos. Isso não significa que foi descartada para o futuro, a possibilidade de contratação desses serviços, mas que no momento, não era viável. Assim, diante desse cenário, tornava-se urgente a implementação do PRPAO, dada a sua importância para os trabalhos da seção, ainda que fosse de forma amadora.

Por último, após a seleção e priorização das sugestões, partimos para a aplicação e avaliação. Embora seja difícil o detalhamento dessas ações, tendo em vista a subjetividade do comportamento humano em relação ao seu conhecimento, pôde-se constatar que simples trabalhos, como criação de um banco de dados, planilhas de cálculos, malas diretas, maior tempo para abertura das propostas nas licitações, uma maior concentração de recursos financeiros para as aquisições e participação na tomada de decisão, surpreenderam com a eficácia dos resultados obtidos.

Com o desenvolvimento do Sistema Operacional da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SOSALC) ficou garantido o compartilhamento das informações, bem como assegurada mais transparência nos contratos, nas licitações, e na confecção e controle dos diversos documentos da seção, disponibilizando-os inclusive em rede interna, para que o público do Hospital tenha acesso e acompanhe as atividades da SALC.

## **RECURSOS UTILIZADOS**

Os custos com um programa de racionalização de processos podem variar muito, dependendo do porte e da quantidade de procedimentos, do tempo ou da equipe a ser alocada. Surge, então, o dilema entre contratar serviços de consultoria ou realizar os trabalhos com a própria equipe da organização.

Sabe-se que os resultados dos serviços de consultoria tendem a ser mais rápidos, entretanto, implicaria em custos relativamente altos, aparecendo como uma barreira, diante das restrições orçamentárias que o Brasil enfrenta. Por outro lado, como foi priorizada a aprendizagem organizacional e o conhecimento da cultura organizacional, fez-se com que os trabalhos com a equipe da própria organização tivesse uma grande vantagem competitiva.

Isso foi possível devido ao fato do principal recurso utilizado nesse programa ter sido o humano, principalmente voltado para capacidade de gerir idéias, a fim de otimizar processos, garantindo ganhos de qualidade e produtividade. Inclusive no desenvolvimento dos diversos aplicativos de informática, além do máximo aproveitamento da tecnologia da informação existente, foi utilizado o conhecimento do próprio pessoal da organização, mesmo de forma amadora, não havendo necessidade de despesas extras com consultoria ou serviços de terceiros.

## **CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL**

### **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados**

Qualidade dos serviços, eficiência, economia, funcionalismo, parceria, decisão participativa e satisfação caracterizam o trabalho da SALC atualmente, o que pode ser constatado com os resultados abaixo apresentados:

- Houve uma redução no tempo para confecção dos documentos de requisição de materiais (42,9 %) e dos editais de licitação (71%), totalizando um ganho de tempo de mais de 60% após a implementação do programa.
- Confecção de mapas comparativos e adjudicativos:

| Amostra | Número de Fornecedores | Antes do Programa (Tempo) | Depois do Programa (Tempo) | Redução (%) |
|---------|------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------|
| 1       | 6                      | 4 horas e 5 min           | 1 hora e 13 min            | 70,2        |
| 2       | 10                     | 5 horas e 42 min          | 1 hora e 50 min            | 67,8        |
| 3       | 18                     | 9 horas e 4 min           | 3 horas e 12 min           | 64,7        |

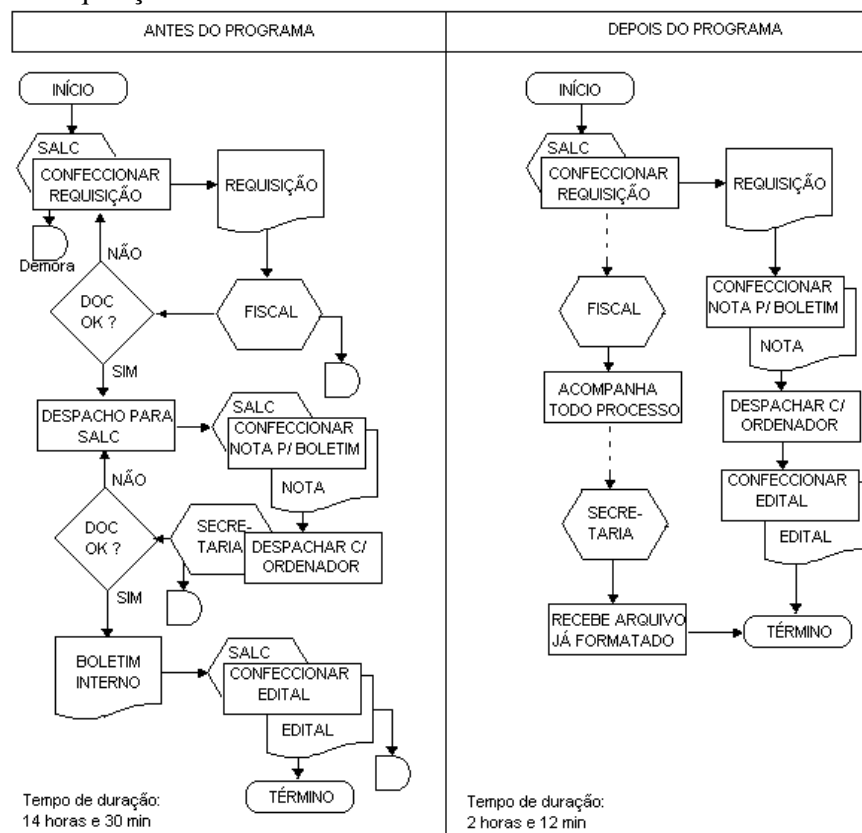
Obteve-se uma redução de tempo de mais de 60% na confecção de mapas comparativos e adjudicativos, o que agilizou a emissão da Nota de Empenho e em consequência o recebimento do material, proporcionando um ótimo tempo de ressuprimento.

- Evolução econômica das aquisições de materiais:

| Situação                                   | Amostra | Número de fornecedores | Economia (%) |
|--|---------|------------------------|--------------|
| Antes do Programa                          | 1       | 3                      | 0,0          |
|  | 2       | 5                      | 1,8          |
|  | 3       | 3                      | 0,6          |
| Programa Implementado e em desenvolvimento | 4       | 8                      | 7,4          |
|  | 5       | 9                      | 13,3         |
|  | 6       | 17                     | 20,9         |
|  | 7       | 18                     | 27,9         |

Após a implementação do programa foram economizados mais de 20% dos recursos financeiros destinados às aquisições, na ordem de aproximadamente R\$100.000,00. Embora óbvio, vale a pena ressaltar a economia de recursos, face ao aumento do número de fornecedores. É importante lembrar que a base para analisarmos essa economia são os valores orçados pelos fornecedores locais, praticamente os únicos fornecedores antes da implementação do programa, em relação as menores propostas de todos os fornecedores, inclusive os mais distantes.

- Dos 78 fornecedores cadastrados por esse Hospital no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), mais de 30% optaram por essa Unidade Cadastradora após a implementação do programa, o que demonstra em combinação com outros fatores, como localização e funcionalidade, que esse programa tem proporcionado a manutenção de uma boa parceria com os fornecedores.
- Processo de aquisição de material:



A utilização do SOSALC, juntamente com a criação de aplicativos de informática, como planilhas de cálculos com macros, malas diretas e banco de dados, garantiram uma economia em todo processo de mais de 80% no tempo anteriormente praticado para realizar as mesmas tarefas.

### **Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados**

Para mensuração dos resultados acima houve a necessidade da construção de vários indicadores, pois só assim tinha-se condição de avaliar a implementação do programa e comparar os resultados, a fim de se verificar tendências que indiquem necessidade, ou não, de ações corretivas. Com isso, desenvolveram-se os seguintes indicadores de desempenho:

- tempo para abertura de licitação, confecção de editais, mapas e tramitação de documentos;
- evolução do número de fornecedores cadastrados no SICAF pelo Hospital;
- evolução do número de fornecedores participantes de licitação e
- evolução econômica das aquisições.

Para fins de avaliação, foram utilizados dados do SIASG (Sistema Integrado de Administração dos Serviços Gerais), histórico das licitações, bem como mensuração de tempo de ambos os modelos, anterior e atual, para compará-los.

É importante salientar que a avaliação técnica, econômica e operacional visou a acompanhar a evolução dos processos após a implementação do programa, a fim de denunciar possíveis desvios e otimizar sua funcionalidade.

### **LIÇÕES APRENDIDAS**

#### **Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação**

A disciplina de reflexão e questionamento é o principal subsídio das organizações de aprendizagem, sem ela os processos ou são ineficientes ou não funcionam. Gerir conhecimentos não tem subordinação, pois a arte dessa gestão parte da abstração do comportamento humano.

O estímulo e a participação nas decisões fazem surgir idéias inimagináveis capazes de transformar rotinas ineficientes em processos sistematizados.

#### **Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?**

Em síntese, percebeu-se que a principal lição aprendida na implementação e no desenvolvimento desse programa é que medidas simples, no entanto criativas, quando sugeridas e concretizadas objetivando a construção de um objetivo comum, proporcionam resultados surpreendentes.