

6 CONCLUSÃO

Diante de uma necessidade prática de melhorar a qualidade da informação referente ao transporte marítimo, modal esse essencial para as operações da empresa estudada, buscou-se no referencial teórico a base para desenvolver um método que auxiliasse a elaboração de planos de ação que, uma vez implantados, possam elevar essa qualidade em termos de disponibilidade, precisão e atualização.

O objetivo desse trabalho foi não só o desenvolvimento do método, como também a sua aplicação em um caso real, fato esse que permitiu o seu aprimoramento. As conclusões surgidas implicitamente durante todo o trabalho serão aqui explicitadas de forma mais concisa. Além disso, também serão apresentadas sugestões de novas pesquisas, bem como exemplos de aplicação do método em outras áreas na empresa foco do estudo de caso: a Petrobras.

Destacam-se, inicialmente, dois aspectos importantes do método: A localização dos problemas nos processos e a ampliação das ferramentas do processo de pensamento, inicialmente limitadas ao desenvolvimento da ARA.

A fase da modelagem dos processos possibilitou, de fato, o desenvolvimento de uma visão holística das atividades da empresa para todos os envolvidos no trabalho. Os *workshops* de consolidação dos conceitos, validação dos mapeamentos mostraram-se instrumentos catalisadores dessas etapas, principalmente na etapa de “rebatimento” dos problemas nos macro processos.

Na verdade, o rebatimento foi aplicado primeiramente no estudo de caso e posteriormente ajustado para compor a metodologia. O seu principal objetivo foi auxiliar os envolvidos no entendimento das interdependências não só das atividades, como também do impacto dos problemas na cadeia. O conhecimento dos impactos negativos percebidos por outros representantes de atividades sejam elas predecessoras ou sucessoras, auxiliaram na dinâmica de aceitação desses problemas e de seus inter-relacionamentos. A busca passou a ser não por

culpados, mas sim pela solução dos problemas que limitam o desempenho dos processos no que diz respeito à qualidade da informação.

No desenvolvimento do método, conforme mencionado, reforça-se a importância da extensão para todas as ferramentas do Processo de Pensamento como uma necessidade de validar sua aplicação conjunta. De fato, no estudo de caso, ficou evidente que a solução final tornou-se mais completa quando, por exemplo, a ARF ao ser construída apontou para outros aspectos importantes que completaram e ampliaram as soluções (injeções) do DDN, como treinamento continuado, desenvolvimento de indicadores e a instalação de um central de apoio.

Conforme visto, a aplicação prática do método desenvolvido em um estudo de caso permitiu a incorporação imediata de algumas práticas. Porém, ficaram evidentes outros aspectos que poderão servir como sugestão para novas pesquisas que aprimorarão o que foi aqui proposto. Dentre elas estão técnicas ligadas ao estímulo da criatividade e a estruturação dos planos de ação.

Na etapa da aplicação do Processo de Pensamento, percebeu-se que o exercício da criatividade é um dos principais alicerces da metodologia. Porém, sua aplicação não é tão trivial quanto parece no referencial teórico, exigindo um empenho grande dos profissionais que se dispuseram a desenvolvê-lo.

No caso, somente um pequeno grupo de pessoas participou da construção das Árvores com o intuito de testar o método o que foi suficiente para garantir o empenho necessário. Caso fosse necessário envolver um grupo maior de profissionais, seria importante tomar algumas precauções como realizar treinamentos ou desenvolver técnicas específicas de estímulo ao pensamento criativo.

Durante desenvolvimento das APR e AT, foi constatada uma oportunidade de desenvolvimento de novas pesquisas relacionado ao Processo do Pensamento. Ela está relacionada com a definição prioridade das injeções (quando existem mais de uma) e de suas ações. Ou seja, a questão da hierarquia temporal necessita de uma ferramenta mais estruturada para facilitar a sua construção dos planos de ação. O atual método simplesmente comenta que existe uma dependência explícita no tempo a fim de que os Objetivos Intermediários sejam alcançados, mas isso não foi suficiente para realmente criar um cronograma com as interdependências de suas atividades, ficando essa atividade a cargo do conhecimento e sensibilidade dos envolvidos no projeto. Mesmo assim, o fato de identificar as ações necessárias

já é algo de grande valia, pois representa grande parte do planejamento de um plano de ação consistente aos objetivos de eliminar os efeitos indesejados.

Por fim, é importante ressaltar que antes do desenvolvimento do estudo de caso não havia a compreensão de quais causas centrais provocavam tantos efeitos indesejados e com isso, diversas medidas foram tomadas sem resultados duradouros ou definitivos. A elaboração de um plano de ação consistente e principalmente consciente de seus objetivos era um verdadeiro desafio.

Assim, a avaliação qualitativa dos profissionais envolvidos é de que o método tem grande poder de aplicabilidade em outros campos de atuação da empresa, principalmente se eles estiverem relacionados com políticas e práticas enraizadas impedindo a melhoria do seu desempenho. Alguns exemplos desses problemas que estão relacionados aos processos logísticos são propostos como temas de novos trabalhos dentro da Petrobras:

1. Alinhamento de decisões entre as áreas comerciais de produção e logísticas;
2. Estabelecimento de parcerias logísticas;
3. Qualidade dos serviços logísticos
4. Política de atendimento aos clientes
5. Estratégia de implantação de sistemas logísticos (SCM)