

## 6

### Conclusões e recomendações

A presente pesquisa contribuiu para o avanço do conhecimento empírico acerca da importância da avaliação de programas como instrumento de aprendizagem organizacional. Nesse sentido, uma sistemática de avaliação para programas de normalização empresarial foi desenvolvida e validada para que pudesse ser aplicada a um programa de normalização no âmbito de uma empresa brasileira de transporte de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis. Os resultados obtidos permitiram que esse objetivo geral fosse alcançado.

A seleção do tipo de estudo de caso, a delimitação da unidade de análise e os referenciais analíticos escolhidos para desenvolver a sistemática de avaliação mostraram-se adequados.

A base conceitual de normalização abordada no Capítulo 2 foi de grande valia para caracterizar o perfil da unidade analítica do estudo de caso: o Programa de Normalização da Unidade de Terminais Aquaviários da Transpetro, doravante denominado Programa de Normalização. Nesse sentido, foi possível distinguir os aspectos da utilização das normas em diferentes níveis, aprofundando-se em normalização empresarial, por ser este o foco da dissertação.

A caracterização do referido Programa e seu contexto forneceram elementos fundamentais para a escolha do método mais adequado de avaliação. Isso porque a vertente de pesquisas mais recente no campo da avaliação de programas indica que a escolha do método deve levar em conta simultaneamente o contexto organizacional no qual se insere o programa a ser avaliado e o propósito da avaliação pretendida. O conhecimento sobre o contexto e o propósito da avaliação nesse contexto norteou a modelagem da sistemática aqui apresentada, contribuindo fortemente para que os objetivos da dissertação fossem alcançados, e assim, foi considerada uma inovação organizacional na Transpetro e no Sistema Petrobras.

Com relação ao primeiro objetivo específico, foi possível evidenciar as contribuições das abordagens conceituais de avaliação de programas e de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de um modelo conceitual de avaliação que foi aplicado no Programa de Normalização dos Terminais Aquaviários da Transpetro. Particularmente, destacam-se as contribuições dos autores da terceira vertente analítica na área de avaliação de programas e os trabalhos de Argyris e Schön (1974; 1978; 1996) sobre aprendizagem organizacional. De acordo com Argyris e Schön, a aprendizagem organizacional acontece quando os indivíduos e equipes de uma organização percebem desvios entre os resultados esperados e os alcançados, questionam e refletem sobre esse processo e procedem ações corretivas no sentido de realinhar resultados e expectativas em torno de uma determinada iniciativa que foi avaliada.

Com relação ao segundo objetivo, os trabalhos de Argyris e Schön e a revisão dos principais métodos de avaliação de programas permitiram explorar efetivamente os aspectos da interação entre as práticas de avaliação e o processo de aprendizagem organizacional em normalização empresarial, tomando-se como base o caso do Programa de Normalização em questão.

Argyris e Schön ressaltam que os resultados dos questionamentos e reflexões podem ser traduzidos em aprendizado organizacional, quando há evidências de mudanças nas estruturas de conhecimento dominantes na organização ou a partir de estruturas de conhecimento existentes. No primeiro caso, o aprendizado é dito de ciclo duplo e no segundo, de ciclo simples. No caso do Programa de Normalização em tela, antes mesmo de se iniciar a avaliação propriamente dita, houve evidências de aprendizados de ciclo simples, como por exemplo, a revisão do conjunto de onze normas técnicas de terminais aquaviários realizada em 2008. Cabe ressaltar que o Programa de Normalização e os primeiros textos básicos das onze normas foram concebidos em 2004, a partir de um ciclo duplo de aprendizagem da Unidade de Terminais Aquaviários da Transpetro e outro ciclo duplo ocorreu ao implantar essa sistemática de avaliação.

O modelo conceitual que integrou as abordagens teóricas de avaliação de programas e de aprendizagem organizacional foi fundamental para o delineamento dos propósitos da avaliação por parte da alta gerência da Unidade e da coordenação corporativa do Programa, na fase inicial do estudo de caso (ver

Figura 5.3). O desenho do modelo, por ser simples, propiciou o enquadramento das dúvidas e a discussão de alternativas entre a pesquisadora e a equipe da Gerência de Otimização Operacional da Unidade de Terminais Aquaviários da Transpetro.

Foi possível no desenvolvimento do estudo validar a sistemática proposta – apresentada na Seção 5.4 – em dois níveis: gerencial, pela alta gerência da Unidade; e operacional, pelas equipes do Terminal de Santos, por meio da realização do pré-teste antes de ser iniciado o primeiro ciclo de avaliação baseado na nova sistemática. A necessidade da Empresa de dispor de indicadores simples e mensuráveis de cumprimento dos requisitos normativos pelos 27 terminais foi atendida com a proposição dos indicadores compostos apresentados na Seção 5.5. desta dissertação.

A implementação efetiva dessa sistemática foi iniciada no ano de 2009, através de um esforço conjunto de centenas de pessoas comprometidas com o avanço da Unidade de Terminais Aquaviários da Transpetro em direção à excelência operacional - sua proposição estratégica de valor. Prevê-se que ciclos simples de aprendizagem deverão ser registrados já neste primeiro ciclo de avaliação (2009). Ciclos duplos – com mudanças nas estruturas dominantes de conhecimento – ocorreu com a implantação da sistemática de avaliação proposta e deverão ocorrer nos próximos anos, após a avaliação dos impactos legais, econômicos e socioambientais do Programa, vinculando-os diretamente aos indicadores de desempenho estratégico da Unidade.

Com a pesquisa, pode-se afirmar que se percebem na Empresa benefícios em relação às práticas anteriores da Unidade de Terminais Aquaviários, obtidos na fase de revisão das normas e padrões. São eles: (i) racionalização e simplificação do processo normativo; (ii) aprimoramento dos processos e atividades; (iv) redução de diversidades regionais nos padrões de execução, pelo esforço de harmonização normativa; (v) melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrada da Transpetro – SGI; e (vi) fortalecimento da cultura organizacional em normalização e padronização, pelo melhor entendimento de seus objetivos e incorporação de seus princípios.

Como recomendações para trabalhos futuros de desdobramento da pesquisa e aprofundamento dos resultados, propõem-se:

- interpretar os resultados do primeiro ciclo de avaliação do Programa de Normalização, buscando evidenciar as mudanças nas estruturas de conhecimento da Unidade de Terminais Aquaviários e os respectivos ciclos de aprendizagem ocorridos, conforme a abordagem de Argyris e Schön (1974; 1978; 1996);
- identificar oportunidades de replicação da sistemática desenvolvida em outras iniciativas de normalização já em curso na própria Transpetro e no Sistema Petrobras e replicá-la nesses novos contextos;
- buscar evidenciar os benefícios econômicos e socioambientais pelo cumprimento das normas, com base na sistemática de pesos adotada para a construção da Lista de Verificação
- definir indicadores de eficácia que deverão ser incluídos no futuro na sistemática de avaliação do Programa de Normalização da Unidade Unidade de Terminais Aquaviários;
- estabelecer correlações entre os indicadores de eficácia do Programa de Normalização e os indicadores de desempenho da Unidade, para evidenciar os benefícios do esforço de normalização para toda a Empresa;
- realizar estudos empíricos sobre a importância da avaliação de programas como instrumento de aprendizagem organizacional em outros setores além do de petróleo, gás e derivados;
- explorar os demais tipos de estudos de casos da classificação apresentada por Yin (2005, p. 62), particularmente: casos únicos incorporados (por exemplo, outras iniciativas de normalização da Transpetro); múltiplos holísticos (tipo 3) e múltiplos incorporados (tipo 4). Os dois últimos tipos pressupõem contextos distintos de análise.