

PDM
Problem Driven
Management

Alejandra García Sposto
Outubro 2005

INDICE

<i>Metodologia PDM</i>	<i>3</i>
<i>Incorporando o PDM a Excelência do serviço</i>	<i>6</i>
<i>Benefícios</i>	<i>8</i>

Metodologia PDM

A metodologia PDM (*Problem Driven Management*) surge do estudo e a experiência aplicada a resolver uma das necessidades mais cruciais das empresas: como manter e gerar diferenciais em um mundo cada vez más competitivo, dinâmico e intenso.

Se bem que esta questão, aparentemente, vem sendo tratada pelas diversas metodologias e técnicas de gestão dos últimos tempos, a realidade é que não se alcançou com êxito propor alguma solução que não desapareça diante de qualquer mudança de contexto.

A melhora contínua para que resulte realmente permanente, deve gerar um esquema que se auto-alimente do contexto e se readapte em consequência.

Nem os sistemas de qualidade, nem reengenharia, etc. alcançarão o dinamismo requerido enquanto admitirem que os processos não são permanentes, que devemos graduar as mudanças em função de nossa capacidade de absorver desafios, e de criar as maneiras de que no futuro mais imediato possível, se possam acometer níveis de desafio superiores sem prejudicar a performance da Organização.

A própria dinâmica do mercado atual requer uma organização mais flexível, com capacidade de resposta imediata, muito conectada com o contexto externo, e cada dia mais voltada às necessidades de seus clientes.

Se bem que estes são conceitos que muitas metodologias têm divulgado, a realidade é que todas conseguiram resultados parciais, por não considerar que o único fator que pode atuar sobre as mudanças é o agente, através de suas capacidades intelectuais, o que constitui a base de conhecimentos da empresa.

Por outro lado, já se começou a constatar que as estratégias não têm êxito se o acionar da empresa, o que denominamos “as Operações”, não conseguem influenciar o contexto, identificar as barreiras que limitam o avanço e se readaptar rapidamente às necessidades do mercado.

Sob esta premissa, que por sua parte é a que na atualidade os sistemas *Balanced Scorecard* defendem, uma Estratégia para ter êxito deve tornar-se operacional, assim como as Operações devem conseguir levar a Estratégia de maneira *online*, as mudanças que esta requer para seguir avançando.

Sob esta interação é que atua o PDM, pois é através do uso do conhecimento que se alcança melhora contínua, e não existe melhora contínua se esta não surge das Operações da Empresa.

O PDM é um novo enfoque à Direção Operacional da Empresa. Parte da base de que o conhecimento existe como conjunto de habilidades e características que permitem resolver um determinado problema. Que por sua vez, as diretorias operacionais estão fundamentalmente orientadas à resolução de problemas: a solução de um problema se descreve como a aplicação de uma série de transformações sobre uma situação que a convertem, progressivamente, em algo que tem as características desejadas pelo agente.

O ponto aqui está no dinamismo do conceito, que não tinha nenhum dos modelos anteriores. E este dinamismo se baseia no gerenciar do conhecimento e o aproveitamento deste como base para gerar novas situações.

O conhecimento permite dar dinamismo a melhora, e PDM permite identificar, materializar e incorporar às Operações da Empresa, o conhecimento necessário para alcançar os desafios auto impostos.

Partindo da base de que os problemas bloqueiam a produtividade e a competitividade, pelo que sua solução aumenta ambas as magnitudes e, portanto, representa uma melhora na evolução da empresa.

O PDM ainda sustenta que a forma em que o humano adulto aprende, é resolvendo problemas, pelo que o processo de sua solução é por sua vez o processo de aprendizagem ou de criação de conhecimento. Portanto, o PDM identifica problemas com conhecimento, já que um problema resolvido identifica-se com o conhecimento necessário para resolver o problema original. Esta identidade é o núcleo da metodologia de implantação e dá lugar a um esquema próprio de uma série de conhecimentos, que o PDM usa para identificá-los.

A incorporação do conhecimento à melhora dos processos é o grande diferencial do PDM, e a única forma em que se pode gerir um processo de melhora contínua.

A partir do ponto de vista da implantação, o PDM propõe uma série de variáveis que configuram o processo de aprendizagem, e que, portanto, definem a forma em que o conhecimento se transforma em rentabilidade presente ou futura. As principais variáveis são: a carteira de inovações, a criatividade individual, ou processo de solução de problemas, a relevância e a importância. Estas duas últimas são agregações conceituais inovadoras do enfoque.

Incorporando o PDM a Excelência do serviço



A implantação de um projeto de Melhora Permanente através do PDM, difere substancialmente o enfoque de um plano de melhora. Um sistema de melhora permanente passa da otimização das alternativas para resolver o “problema” às ações para destruí-los. Nos focalizamos na ação.

Para isso deve-se realizar ações que resultam na identificação, melhora e atuação em sete blocos de ação:

- 1) **Missão:** identificação da Missão da Empresa e de suas dimensões relevantes. Por menor que seja a área ou processo a melhorar, a propriedade de RELEVÂNCIA deve ser incorporada e a mesma parte da Missão da Organização.

- 2) As Operações: existem seis variáveis de ação das Operações que integram os elementos básicos para incrementar a eficiência e produtividade da Empresa.
- 3) O Cliente: identificação das interações (momentos da Verdade) e melhora nas operações para sua satisfação.
- 4) Sistema de Geração do Conhecimento: as três variáveis de geração do conhecimento resultam da resolução de problemas, a inovação e a criatividade. Estes três aspectos são trabalhados, pois, geram a base de conhecimento da pessoa que por sua vez constitui a pirâmide de conhecimento da empresa.
- 5) As Bases de Conhecimento da Organização: uma estrutura KDB (Knowledge Data Base) representa a configuração de como se materializa o conhecimento, para seu uso por parte de toda a Organização.
- 6) Os mecanismos de transferência de conhecimento para a excelência das operações e o serviço: a relevância e a importância.
- 7) Elementos de apoio: a estrutura organizacional IFP (informação, formação e participação)

A partir destes 7 blocos concretizam-se 14 atividades que partem, como dissemos, da visão geral da posição da empresa (fase preliminar), uma visão mais concentrada da área específica, unidade de negócio, processo ou parte dos mecanismos da SAN - seqüência de atividades do negócio - (fase específica), e uma terceira onde se considera sua incorporação aos mecanismos gerais (fase global).

Benefícios

Uma vez implantado um sistema PDM, a área beneficiada incorpora as seguintes características:

- 1) Existirá um estado de contínuo alerta enquanto a identificação e diagnóstico de problemas. Estes serão identificados ao “instante/no momento” por qualquer agente que os encontre. Isto implica descentralização. Aquele que encontre o problema atuará de acordo com as circunstâncias sem esperar encontrar outros, buscando “destruir” o problema.
- 2) Os colaboradores não esperarão que todos os problemas sejam catalogados e todas as ações anunciadas, para atuar. Ações oportunas seriam impossíveis em tais condições. A iniciativa é delegada aos agentes.
- 3) Os agentes poderão trabalhar em paralelo, se for necessário, e cada um iniciará seu próprio processo de melhora. No entanto, suas ações serão coordenadas no caso de que isso permita solucionar problemas comuns (JOINT). Isto requer conhecimento do processo e a criação de um ambiente de ajuda e cooperação mútua.
- 4) Será assegurada a geração de conhecimento, produto das ações executadas. Da mesma maneira que foi mencionado no ponto anterior, cria-se um ambiente de ajuda e cooperação mútua.
- 5) A revisão das ações realizadas será o resultado de um processo de avaliação contínua. Isto se consegue pois se avaliam os problemas e não as ações, com o qual se garante a permanência da melhora, e da melhora da melhora.