



Cultura e Liderança

O valor de desenvolver habilidades através do 'jishuken'

MATTHEW SAVAS



Em seu recente artigo "[The Cascade of Hoshin](#)" (em inglês), Jim Womack se referiu a uma estrutura de resolução de problemas que vimos na Toyota Motor Kyushu (TMK) chamada *jishuken*. Sim, outra palavra japonesa. Na verdade, até onde sei, não tem nada de japonesa. "*Jishuken*" é uma palavra exclusiva do léxico da Toyota.

A imagem acima mostra a palavra escrita em *kanji*. Os dois primeiros caracteres (*jishu*) significam autonomia ou autoconfiança; o final (*ken*) significa polir ou desenvolver. Assim, a palavra pode ser traduzida como "autodesenvolver". *Jishuken* é o método da Toyota de desenvolver os colaboradores de alto nível em solucionadores de problemas.

Naturalmente, o *jishuken* começa com um problema para resolver. No caso que a TMK nos mostrou, o problema dizia respeito à capacidade. A TMK estava projetando uma restrição de capacidade devido ao aumento das vendas a partir do lançamento de um novo modelo Lexus. O problema era claro: a equipe tinha que aumentar a capacidade de estampagem de X para Y. Em vez de comprar mais equipamentos, a TMK





aumentaria a produtividade dos equipamentos existentes. Uma análise do problema os levou a atacar o tempo de troca em determinada prensa.

Duas equipes foram formadas: uma para abordar o tempo de configuração interna e outra para abordar o tempo de inspeção. Cada equipe tinha quatro membros liderados por um chefe, que eram supervisionados coletivamente por três níveis de liderança. Além disso, um recurso do escritório interno de STP foi atribuído a cada equipe. É importante ressaltar que os oito membros e dois chefes realmente fizeram o trabalho do dia a dia de estampar peças. Isso representa o "jishu" (autoconfiança) em "jishuken". Eles eram os principais responsáveis pela resolução do problema de capacidade, não pelo escritório interno de STP. Os recursos de STP estavam disponíveis para treinamento por meio de desafios técnicos particularmente complexos, mas nada além disso.

Cada equipe tinha um plano de três meses para resolver seus respectivos problemas uma meta claramente definida para cada mês. Essa não era uma *blitz kaizen* executada em horas extras ou em um feriado. A TMK estava adotando uma abordagem metódica não só para resolver um problema de capacidade, mas também para desenvolver as pessoas que fazem o trabalho de estampagem. Todo mês era finalizado com um relatório em que a liderança comparecia. Seu trabalho era fazer perguntas destinadas a desenvolver o pensamento.

A exibição de todos os fatos foi exaustiva. As equipes fizeram muitas análises, que rastreavam cada movimento e cada segundo relacionado ao atual processo de mudança. Isso deixou a impressão de que mentir ou adivinhar não era uma opção. Somente a verdade poderia sobreviver ao meio ambiente, porque, em algum momento, alguém perguntaria: "Como você sabe disso?". E apenas fatos mensuráveis seriam uma resposta suficiente.

Da mesma forma, as equipes tinham várias contramedidas destinadas a melhorar o processo. Mesmo como um observador externo não familiarizado com a organização, pude entender como uma redução de 7 segundos no tempo de caminhada servia para o objetivo da TMK de lançar um novo modelo Lexus. E foi por isso que essas equipes lutaram: por segundos e milímetros - durante três meses!

No final, as equipes atingiram suas metas relacionadas à capacidade. As equipes também estavam acompanhando um conjunto totalmente separado de metas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas. Cada membro da equipe estava sendo medido em setenta indicadores relacionados às operações de estamparia e aos *kaizen* de operações de estampagem. Isso representa o *ken* em "jishuken". A TMK desenvolveu uma metodologia para rastrear o desenvolvimento das habilidades de resolução de problemas de seus colaboradores e gerentes.





Além disso, vale a pena mencionar que a Toyota tem trabalhado na redução do tempo de configuração por cinquenta anos. Essas equipes foram desafiadas a utilizar cinquenta anos de *know-how* para tirar alguns segundos de um processo de configuração altamente capaz.

Sem dúvida, o jishuken é realmente difícil. É algo que molda o cérebro dos colaboradores até que se desenvolva. E essa moldagem deve doer. Mas o sistema de gestão fundado na mentoria cuidadosa faz com que seja suportável.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

Publicado em 04/12/2018

