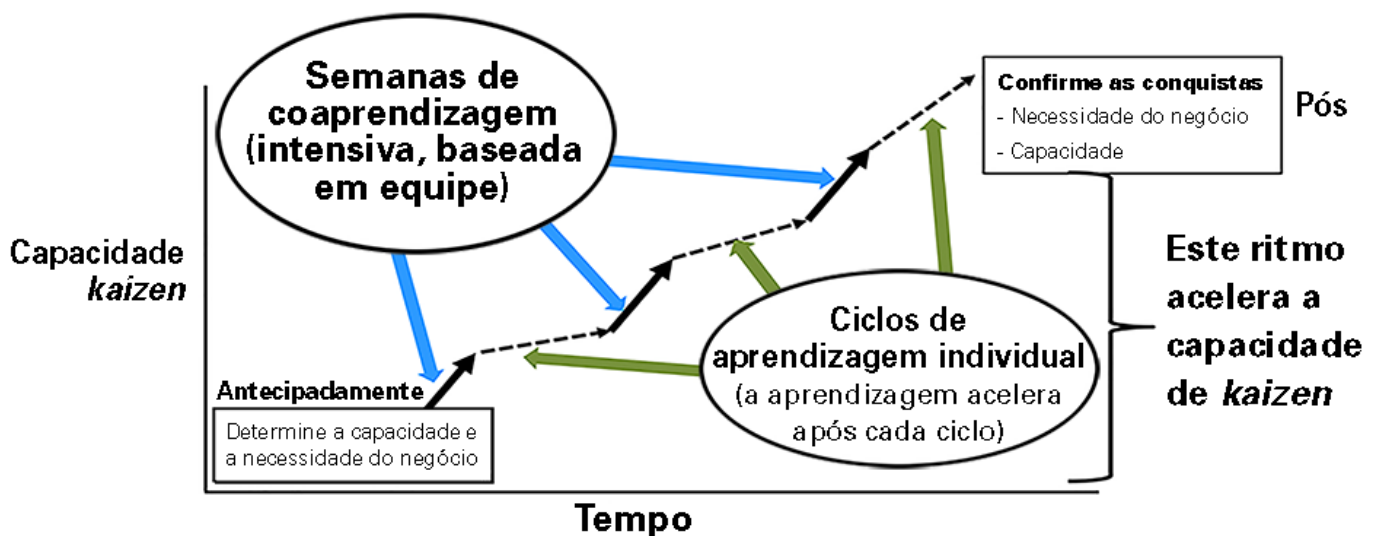




Jishuken, parte dois: o poder da autoaprendizagem

MARK REICH



Um problema que constantemente escuto das organizações é a dificuldade para sustentar as melhorias que foram feitas no *gemba*. No mundo lean, quando isso ocorre, muitas vezes nos voltamos para o estabelecimento de sistemas de gerenciamento diário (reuniões diárias, por exemplo), que, de certa forma, são um mecanismo de monitoramento para o trabalho de melhoria. Isso é bom, mas não aborda verdadeiramente o desafio subjacente de que não temos um mecanismo verdadeiro para introduzir rapidamente a melhoria contínua diária (*kaizen*) no local de trabalho.

Desde que trabalhava na Toyota, fui exposto a uma metodologia específica chamada *Jishuken*, cujo objetivo principal é exatamente isto - construir capacidade de linha de frente para sustentar a melhoria contínua (veja o [artigo de Matt Savas](#) de algumas semanas atrás). Além disso, ele reduz o tempo de espera no desenvolvimento de capacidades por meio de ciclos intensivos de aprendizado em equipe e do incentivo a continuar por conta própria o que foi aprendido em equipe.

Como Matt explicou, com base no que vimos na Kyushu, o *Jishuken* é uma forma estruturada de focar a organização na melhoria do *gemba* com base em uma meta definida e com necessidades claras de desenvolvimento do para os membros da equipe.





Jishuken também pode ser uma metodologia poderosa para desafiar o pensamento de um indivíduo sobre como olhamos para o trabalho e como aprendemos fazendo. Mas o mais importante, como respeitamos o trabalho de criação de valor que as pessoas fazem, o que leva a uma compreensão mais profunda, com verdadeira humildade, de nossa capacidade limitada de impactar o trabalho do criador de valor. Em vez de filosofar sobre isso, deixe-me compartilhar minha própria experiência com *Jishuken*. Uma experiência de humildade que carrego comigo até hoje.

Quando entrei para o TSSC (Centro de Apoio ao Sistema Toyota de Produção), em outubro de 1994, fui imediatamente jogado em situações desconfortáveis em que precisei aprender a aprender de forma diferente. Escrevi sobre uma dessas situações no meu último artigo, "Cardboard, Duct Tape e String - o Do-First Mindset" (em inglês).

Havia um grupo de pessoas como eu no TSSC, todas aprendendo com gerentes japoneses que tinham habilidades de STP, enviadas para os EUA para ajudar a base de fornecimento da Toyota na América do Norte. Um desses fornecedores era uma empresa de fabricação de plásticos de tamanho médio, localizada fora de Lexington, KY, e montada para abastecer a Toyota na fábrica de Georgetown.

O gerente geral do TSSC na época, Sr. Ohba, decidiu que seria bom mandar o novo pessoal do TSSC para transformar o chão de fábrica dessa empresa. Ele chamou cerca de 10 de nós para uma sala e explicou que nos próximos dois meses passaríamos um tempo transformando o chão de fábrica em uma atividade de *Jishuken*. Fomos organizados em três equipes: uma equipe focada no sistema de produção geral, transformando a fábrica de um sistema empurrado para um puxado e duas equipes focadas em melhorar o trabalho em células de montagem individuais.

Com apenas seis meses no TSSC (apesar de anos na Toyota em um cargo administrativo), fui encarregado de uma das equipes. A empresa de plásticos também designou quatro pessoas para se juntarem a nós no esforço. Minha equipe estudou a célula de montagem que construía componentes para a Avalon.

Cada um de nós recebeu um membro para a equipe, cujo trabalho deveria estudar. Qual era o trabalho? Quais eram os passos realizados? Onde havia desperdício?

Uma análise inicial revelou que, embora 10 pessoas trabalhassem na célula, apenas 6 eram necessárias. Então trabalhamos até tarde da noite todo dia naquela semana e em algumas das semanas seguintes para baixar o número para 6. E conseguimos!





Um grande relatório foi planejado no final da atividade com o Fundador/CEO da empresa e o Sr. Ohba. Trabalhamos até tarde na noite anterior e pensamos que tínhamos uma ótima história para contar.

Na manhã seguinte, compartilhamos nossas análises e resultados com todos. Relatei para a nossa equipe, e foram feitas muitas perguntas sobre nossos números e nossa abordagem. Fizemos uma pausa para o café, e todos saíram da sala.

Quando voltamos, o Sr. Ohba disse apenas três palavras para as equipes: “Faça de novo”. Apenas isso. Nenhum “bom esforço”. Nenhum comentário sobre o que fizemos. E saiu.

Fiquei chocado. A equipe trabalhou tão duro e atingimos nossa meta, e deu nisso? Sério? Então fui ao nosso gerente (outro gerente japonês) e perguntei o porquê. Ele disse que, na realidade, apenas reorganizamos os elementos do trabalho, e não melhoramos o trabalho das pessoas. Sim, algum desperdício de caminhada foi removido, mas os membros da equipe ainda tinham muitos problemas na operação de montagem que não foram abordados.

Então ele me perguntou: “Qual é o propósito do *Jishuken*?”. Pensei por um momento e disse: “Para obter um benefício comercial para a empresa”. Ele disse: “Veja, é por isso que você precisa repetir esse *Jishuken*. Você não aprendeu o propósito”.

Então ele foi embora. E fiquei de pé, esperando por uma resposta que nunca veio.

Voltamos por várias semanas, focamos no trabalho do membro da equipe com mais atenção, interagimos com cada operador e os ajudamos a melhorar o trabalho deles.

Sim, o *Jishuken* é normalmente uma atividade intensiva, de uma ou muitas semanas, com um alvo definido para alcançar um objetivo e para desenvolver capacidade. Mas se isso é tudo, por que eles chamam isso de *Jishuken* ou “autoaprendizagem”?

No final, aprendi muito sobre mim mesmo (autoaprendizagem): como abordo o trabalho, apoio a criação de valor e permaneço focado e humilde na presença de tal trabalho. Esse é o autoaprendizado implícito no *Jishuken*.

Recentemente me perguntaram: “Qual é a diferença entre o *Jishuken* e o que muitas empresas de consultoria vendem como eventos semanais de melhoria?”. Boa pergunta. Bem, não sei o conteúdo que todo mundo está vendendo, então não posso falar com conhecimento real. Mas se a ideia é vender um





“evento” em vez de estabelecer uma estrutura de autoaprendizagem na organização, parece ser a direção errada para mim.

Como outro ponto de referência, eu estava tendo uma discussão recentemente sobre o significado de *Jishuken* com outro ex-chefe meu da Toyota. Ele disse que, em certo ponto, se encontrou com um famoso japonês chamado Sr. Ikebuchi (ele trabalhou para Taiichi Ohno). O Sr. Ikebuchi fez a mesma pergunta para ele que me foi feita anos atrás: “Qual é o propósito do *Jishuken*?”. Ele tentou responder, dizendo coisas como resultados de negócios, desenvolvimento de pessoas etc. (esse meu ex-chefe tem trinta anos trabalhando com STP na Toyota).

O Sr. Ikebuchi continuava dizendo não. Talvez porque meu chefe tivesse 30 anos de experiência, ele finalmente o agraciou com uma resposta: “O propósito de *Jishuken* é fazer mais *Jishuken*.” Certo?

Pense nisso por um momento... Esse esforço intensivo para levar os indivíduos e a organização a um nível mais alto, se feito da maneira correta, leva todos a fazer mais e mais, melhorando em ciclos de esforço intenso e concentrado com algo que incentiva o espírito *kaizen* e permite que a empresa o sustente. Então você está pronto novamente para outro *Jishuken*. Ele se torna uma força motriz para a inovação na organização, levando as pessoas a uma capacidade cada vez maior.

Porque isso faz com que consideremos profundamente como tornamos o trabalho melhor para os outros, e isso faz com que entendamos nossas próprias capacidades (ou a falta delas) para alcançar tal objetivo. **Na verdade, como podemos ser tão presunçosos a ponto de achar que sabemos como consertar o trabalho de outra pessoa melhor do que ela, que faz esse trabalho difícil no dia a dia?** A única maneira é se colocar em seu lugar, tentar fazer o trabalho e observar de perto como eles o executam. Isso requer ciclos contínuos de aprendizado.

Caso contrário, é um exercício de arrogância.

Fonte: Lean Enterprise Institute

Publicado em 27/02/2019

