

Robert Maurer, Ph.D.

**Pequenos  
passos  
para mudar  
sua vida**

**MÉTODO KAIZEN**

Usando a filosofia japonesa para mudar  
seus hábitos e conquistar seus objetivos



SEXTANTE

*Para meu pai, Mort Maurer, que me ajudou a  
enxergar o poder do kaizen em meu trabalho,  
e minha mãe, Miriam, que demonstrou a  
força do kaizen nos relacionamentos*



# Sumário

Prefácio

11

INTRODUÇÃO

Um pequeno passo

21

CAPÍTULO UM

Por que o método kaizen funciona

37

CAPÍTULO DOIS

Faça pequenas perguntas

47

CAPÍTULO TRÊS

Tenha pequenos pensamentos

69

CAPÍTULO QUATRO

Realize pequenas ações

83

CAPÍTULO CINCO

Resolva pequenos problemas

107

CAPÍTULO SEIS  
Conceda pequenas recompensas  
**127**

CAPÍTULO SETE  
Identifique os pequenos momentos  
**137**

CAPÍTULO OITO  
Kaizen para a vida  
**147**

AGRADECIMENTOS  
**151**

*“Pequenas coisas com muito amor...  
Não é quanto fazemos, mas quanto amor  
colocamos naquilo que fazemos.  
E não importa quanto damos, mas quanto amor  
colocamos em dar.  
Para Deus não há nada pequeno.”*

– MADRE TERESA DE CALCUTÁ



## Prefácio

“É difícil mudar!”

Esse é um sentimento tão difundido que nunca nos perguntamos se é de fato verdadeiro. Há vários motivos para que as pessoas encarem a mudança como uma montanha a ser escalada. Pense, por exemplo, nas promessas de ano-novo, que quase sempre fracassam. Um cidadão típico toma a mesma resolução dez anos seguidos sem sucesso. Quatro meses depois do início do ano, 25% das resoluções já foram deixadas de lado. E aqueles que conseguem mantê-las o fazem somente após já terem quebrado as próprias promessas umas cinco ou seis vezes ao ano.

Implementar mudanças no ambiente de trabalho também costuma ser um desafio. Os livros de negócios mais famosos pregam soluções imediatas a gerentes que buscam uma forma rápida de motivar funcionários resistentes a mudanças. Muitos desses livros, porém, utilizam histórias simplistas para transmitir uma mensagem, que é quase sempre algo como: os funcionários precisam estar convencidos de que há uma emergência iminente – uma ameaça – para se sentirem motivados a mudar.

Contudo, ao contrário do que muitos pensam, a mudança – seja no âmbito pessoal ou corporativo – não precisa ser um processo tão doloroso. Tampouco deve ser resultado de táticas de intimidação utilizadas de modo a nos forçar a tomar algum

tipo de medida radical. As páginas que você está prestes a ler vão desmitificar a ideia de que é difícil mudar e vão eliminar as barreiras que impedem indivíduos e profissionais de alcançar os resultados esperados. Você aprenderá que a mudança não precisa acontecer apenas como uma resposta radical a uma situação terrível.

Este livro mostrará como você pode se beneficiar do poder do kaizen: dando pequenos passos a fim de alcançar grandes objetivos. Kaizen é uma filosofia antiga baseada nesta declaração poderosa do *Tao Te Ching – O Livro do Caminho e da Virtude*: “Uma jornada de milhares de quilômetros começa com um único passo.” Apesar de estar enraizada numa filosofia antiga, é igualmente prática e eficaz quando aplicada à nossa agitada vida moderna.

O kaizen possui duas definições:

- usar passos bem pequenos para melhorar um hábito, um processo ou um produto;
- usar momentos bem pequenos para inspirar novos produtos e novas invenções.

Você perceberá que a mudança se torna fácil quando aprendemos a respeitar a preferência que o nosso cérebro tem por ela. Também encontrará uma série de exemplos de como pequenos passos podem conduzi-lo aos seus maiores sonhos. Ao empregar o kaizen, você poderá se livrar de maus hábitos – como fumar ou comer em excesso –, e adquirir alguns bons, como se exercitar e deixar sua criatividade florescer. Nos negócios, aprenderá a motivar e capacitar seus colaboradores de forma inspiradora. Mas, primeiro, vamos investigar algumas crenças populares sobre mudanças e descobrir como o kaizen é capaz de derrubar todos os obstáculos que utilizamos como desculpa por anos.

### ***Mito #1: É difícil mudar***

Veja a seguir um exemplo de como a mudança pode ser fácil, sem precisar de muito tempo, autocontrole ou disciplina. Pesquisas recentes revelaram que pessoas que passam boa parte do dia sentadas têm mais chance de sofrer um ataque cardíaco ou até mesmo uma morte precoce. Paradoxalmente, um estudo da Mayo Clinic mostrou que frequentar a academia uma hora por dia não diminui os riscos associados ao hábito de permanecer sentado durante seis ou mais horas por dia.

Esses resultados vão contra o nosso senso comum sobre a prática de exercícios físicos. Mas a grande questão não é o exercício, e sim os períodos prolongados de sedentarismo. Quando estamos sentados, nossos músculos entram em uma espécie de hibernação, o que leva nosso corpo a parar de liberar a enzima KKL1, responsável por reduzir a gordura no sangue. Além disso, o ritmo da nossa taxa metabólica e a velocidade com que produzimos o colesterol bom também diminuem. A explicação para isso é que o corpo precisa do fluxo gravitacional em direção ao solo. Se ficamos sentados por muito tempo, o coração fica comprometido, o volume de sangue é reduzido, os músculos começam a atrofiar e até mesmo a massa óssea é prejudicada.

A solução para esse cenário assustador é o kaizen. Só de nos levantarmos, o ritmo da nossa taxa metabólica duplica. E uma caminhada de apenas alguns minutos duplica essa taxa outra vez. Moral da história: a solução para os riscos à saúde causados pelo excesso de tempo que ficamos sentados não é mirabolante nem difícil de realizar – como ter que ir à academia todos os dias –, mas sim simples e viável. Levantar-se mais ou menos a cada hora, andar de um lado para outro ou até mesmo se remexer no mesmo lugar são ações que ajudam o corpo a funcionar de maneira eficiente.

Dentro da nossa cultura de “quanto maior, melhor”, em que temos salas de cinema IMAX, refeições exageradas e transformações físicas mirabolantes, é difícil acreditar que *pequenos* passos



podem levar a grandes mudanças. Mas a verdade maravilhosa é que podem, sim.

***Mito #2: O tamanho do passo determina o tamanho do resultado, então dê grandes passos para obter grandes resultados***

Muitos artigos sobre negócios difundem o pensamento de que podemos fazer uma aposta pequena (mudanças graduais, como as incentivadas pela filosofia kaizen) ou grande (também conhecida como inovação), e que a inovação é o caminho para a sobrevivência, o crescimento e a criatividade. Em nossa vida pessoal, também temos o costume de querer fazer grandes mudanças, apostando todas as nossas fichas em algo inovador – como uma dieta radical ou um programa de exercícios intenso – na esperança de atingirmos grandes resultados. Mas dietas radicais e exercícios intensos muitas vezes não dão certo porque exigem uma força de vontade descomunal e, em geral, nossa força de vontade dura pouco. Por muito tempo, a American Heart Association recomendou a prática de exercícios físicos por 30 minutos durante pelo menos cinco dias por semana. Não conheço ninguém que tenha tempo suficiente para seguir essa recomendação. Quem possui disponibilidade para colocar a roupa de ginástica, ir à academia, se exercitar, tomar banho, se arrumar e ir para o trabalho durante a semana?

Uma pesquisa realizada pela Mayo Clinic revelou que, se nos movimentarmos ao longo do dia, obteremos resultados impressionantes. Pesquisadores acompanharam os níveis de atividade dos participantes da pesquisa por meio de podômetros e descobriram que pessoas magras que nunca iam à academia se movimentavam mais durante o dia. Andavam de um lado para outro ao falar no telefone, estacionavam mais longe da entrada de shoppings e permaneciam em pé por mais tempo do que os participantes que estavam acima do peso. Isso resultava, em média, em uma diferença diária de 300 calorias, que, no

decorrer de um ano, poderia chegar a uma diferença de quase 14 quilos.

A lição kaizen tirada dessa história? Embora seja melhor se exercitar mais, pequenas quantidades já fazem diferença. Um estudo na Tailândia com mais de 400 mil adultos revelou que as pessoas que se exercitavam por 15 minutos ao dia viviam em média 3 anos a mais do que aquelas que se exercitavam por menos tempo. E esses 15 minutos não precisam ser contínuos! O hábito de se exercitar durante 3 minutos por vez até somar 15 minutos ou mais gera benefícios palpáveis e incríveis para a saúde. E essas estratégias não exigem grandes investimentos de tempo, energia, força de vontade e disciplina. Vá até a página 22 e veja como uma das minhas clientes, Julie, uma mãe solteira superatarefada, conseguiu encaixar a prática de exercícios em sua rotina. Começar a se exercitar foi tão fácil que Julie sabia que não fracassaria. Isso é o kaizen em ação.

### ***Mito #3: Kaizen é devagar; inovar é rápido***

Talvez o exemplo mais expressivo do que pode acontecer quando se usa e abusa da inovação seja a Toyota, uma empresa que considera o kaizen a sua essência. Durante a maior parte de sua trajetória após a Segunda Guerra Mundial, a Toyota foi o exemplo de empresa que produzia automóveis de qualidade. Mas, em 2002, os administradores decidiram que fabricar os carros mais lucrativos e de melhor qualidade do mercado não bastava; eles precisavam transformar a Toyota na maior empresa de automóveis do mundo. E, de fato, conseguiram. Rapidamente construíram fábricas e criaram um ambiente propício à produção de mais 3 milhões de automóveis em apenas seis anos. Mas tiveram que pagar um preço alto por essa produtividade: os fornecedores não conseguiram manter o padrão de qualidade, o principal ponto forte da Toyota, e as fábricas novas não tiveram tempo para construir uma cultura kaizen. Resultado: mais de

9 milhões de recalls e uma imagem negativa mais do que merecida. Veja a seguir um memorando interno escrito antes de a crise se tornar pública:

“Construímos tantos carros em tantos lugares diferentes com tantas pessoas.

Nosso maior medo é que,  
ao continuarmos a crescer,  
percamos a nossa habilidade  
de manter a disciplina kaizen.”

– TERUO SUZUKI

*Gerente geral de Recursos Humanos*

Com o tempo, a Toyota reconheceu que, ao abandonar a filosofia do kaizen, a empresa se afastou de seus princípios fundamentais. Após a crise, a montadora desacelerou a produção, conferiu mais responsabilidade aos administradores locais dos Estados Unidos pelo controle de qualidade e ensinou a cultura kaizen aos novos funcionários. Ela voltou a ter como missão o zelo pela qualidade, não pela quantidade, e se concentrou em reparar defeitos de fabricação enquanto eles ainda eram pequenos e fáceis de consertar. Dessa forma, a reputação da Toyota como uma empresa de qualidade foi restaurada. Essa história é um excelente exemplo de como a filosofia kaizen cria hábitos que podem durar a vida inteira e de como ela nos ajuda a evitar passos que, em retrospecto, descobrimos serem grandes demais para um indivíduo ou um grupo de profissionais.

### **Kaizen: o lado espiritual**

Antes de convidá-lo a iniciar uma jornada por este livro e experimentar o poder e as possibilidades do kaizen, gostaria de falar sobre mais um tema: a espiritualidade. Isso não significa

necessariamente ter fé em Deus, e sim um senso de propósito e um sentimento de realização. O kaizen é tanto uma filosofia ou crença, quanto uma estratégia de sucesso para modificar ou aperfeiçoar um determinado comportamento. Há dois elementos do espírito, ou propósito, nos quais o kaizen desempenha um papel essencial: serviço e gratidão. Como John Wooden, o grande técnico de basquete da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA), declarou certa vez: “Você não pode viver um dia perfeito sem ter feito por alguém algo que ele nunca poderá lhe pagar.” Outras personalidades também já discursaram sobre o elemento essencial da prestação de serviços:

“A pergunta mais persistente e urgente na vida é:  
o que você está fazendo pelos outros?”

– MARTIN LUTHER KING JR.

“Não devemos permitir que ninguém  
saia da nossa presença  
sem se sentir melhor e mais feliz.”

– MADRE TERESA DE CALCUTÁ

Servir aos outros é um aspecto essencial da filosofia kaizen, até mesmo quando esta se aplica ao âmbito corporativo. Numa cultura kaizen, cada funcionário é convidado todos os dias a encontrar formas de melhorar o processo ou o produto: diminuindo gastos, aumentando a qualidade e se colocando *sempre* a serviço do consumidor. Muitas empresas bem-sucedidas, como a Amazon, a Starbucks e a Southwest Airlines, se dizem dedicadas ao serviço acima de tudo. Como afirma Colleen Barrett, antiga CEO da Southwest: “Atuamos no setor de serviço ao consumidor, mas, por acaso, também oferecemos transporte aéreo. Consideramos os funcionários nossos principais clientes; os passageiros estão em segundo lugar, e os acionistas em ter-

ceiro.” O kaizen exige que cada pequena mudança seja feita em prol do consumidor.

As declarações de John Wooden, Madre Teresa de Calcutá e Martin Luther King Jr. falam sobre a prática diária de buscar pequenas formas de tocar a vida dos outros. Tente se lembrar dos últimos dias – aquelas pessoas com quem você interagiu, as que moram com você, as que estavam nos carros à sua volta, as que lhe atenderam em restaurantes ou mercados, as que cruzaram com você nos corredores de edifícios e aquelas com quem você falou ao telefone. Se tivesse 100% de certeza de que poderia ter mudado o dia delas – talvez até melhorado suas vidas – você teria se comportado de outra forma? A maioria diria que sim. Será que posso lhe convencer de que, se você deixar um motorista passar na sua frente, agradecer a uma vendedora ou sorrir para alguém no corredor, poderá mudar a vida dessas pessoas? É claro que não. Mas se, ao longo do dia, você não acreditar que esses pequenos momentos e pequenos gestos podem afetar a vida de alguém, então no que irá acreditar?

Todos nós temos relacionamentos que enquadrados na categoria inovação: pessoas com uma presença tão constante em nossa vida que quando temos dias bons elas recebem de nós o carinho e a consideração que merecem. Como podemos ampliar esse carinho de modo a enriquecer nosso coração e nossa sociedade?

O sentimento de gratidão costuma ser considerado algo espiritual ou carregado de algum propósito. Mas esperamos ser gratos pelo quê, exatamente? Inovações dependem de ganhos financeiros, promoções e bens materiais para despertar em nós a gratidão. Mas o kaizen nos convida a ser gratos por nossa saúde, pelo ar que respiramos, pelos momentos que compartilhamos com um amigo ou colega. Quando o famoso compositor Warren Zevon estava com câncer terminal, o apresentador David Letterman perguntou o que ele aprendera com a doença. A resposta de Zevon foi puro kaizen: “Aproveite cada sanduíche.”

As citações a seguir sobre serviço e gratidão são um bom ponto de partida para você começar a explorar o kaizen:

“Desejo realizar algo grande e nobre,  
mas minha obrigação principal  
é realizar pequenas tarefas  
como se fossem grandes e nobres.”

– HELEN KELLER

“Temos que aprender a ser feliz  
no momento atual, a alcançar a paz e a alegria  
que estão disponíveis aqui e agora.”

– THICH NHAT HANH,  
*Mestre zen-budista*

“Procure ser uma pessoa de valor,  
em vez de uma pessoa de sucesso.”

– ALBERT EINSTEIN

“Prefiro que digam:  
‘Ele viveu de maneira útil’ do que:  
‘Ele morreu rico.’”

– BENJAMIN FRANKLIN



## INTRODUÇÃO

### Um pequeno passo

Há muitos anos as empresas japonesas vêm utilizando a delicada técnica kaizen para alcançar seus objetivos e manter um padrão de excelência. Agora essa elegante estratégia pode ajudar  *você*  a realizar seus sonhos.

**A** psicologia e a medicina se dedicam, em grande parte, a estudar o motivo pelo qual as pessoas ficam doentes ou têm problemas funcionais durante a vida. No entanto, ao longo da minha carreira como psicólogo, sempre fiquei intrigado com o *oposto* do fracasso. Quando alguém faz uma dieta e consegue perder dez quilos sem engordar outra vez, quero saber a razão. Se uma pessoa finalmente encontra sua alma gêmea após anos de relacionamentos insatisfatórios, fico curioso em relação às estratégias que permitiram tal felicidade. Quando uma empresa consegue se manter no topo por cinquenta anos, quero compreender as decisões que estão por trás desse sucesso. Por isso, minha vida profissional tem sido pontuada por duas perguntas:

*Como as pessoas alcançam o sucesso?*

*Como as pessoas bem-sucedidas continuam sendo bem-sucedidas?*

É claro que existem tantas maneiras de alcançar o sucesso quanto o número de pessoas bem-sucedidas. Mas, ao longo de 32 anos de profissão, tive o prazer de acompanhar vários clientes que experimentaram uma mudança duradoura por meio de um método inusitado. Eles aplicaram os mesmos princípios simples para melhorar a vida de quase todas as formas. Perderam peso (sem engordar outra vez), passaram a se exercitar (sem desistir), se livraram de vícios (permanentemente), criaram relacionamentos fortes (e também duradouros), tornaram-se organizados (sem ter recaídas mesmo durante as fases agitadas) e se aperfeiçoaram na carreira (e continuaram melhorando, tempos depois dos seus relatórios de desempenho já terem sido arquivados).

Se você quer fazer uma mudança – que seja duradoura – espero que continue lendo este livro. O método kaizen é uma espécie de segredo revelado, que tem circulado por empresas japonesas há décadas e que é utilizado diariamente por pessoas do mundo inteiro. É uma técnica natural e harmoniosa para alcançar objetivos e manter um padrão de excelência. O kaizen se encaixa até mesmo em uma agenda lotada. Vou compartilhar essa estratégia com você.

Porém, antes disso, quero lhe apresentar a Julie.

JULIE ENCONTRAVA-SE SENTADA NA SALA DE EXAMES COM UM olhar cabisbaixo. Viera ao centro médico da UCLA para tratar pressão alta e fadiga, mas a médica-residente e eu logo vimos que havia muito mais por trás daquele olhar. Julie era divorciada, mãe de dois filhos, e ela mesma admitia que estava um pouco deprimida e se sentia sobrecarregada. Não podia contar com as pessoas à sua volta e seu emprego estava por um fio.

A jovem médica e eu estávamos preocupados com a saúde a longo prazo de Julie. Ela estava quase 14 quilos acima do peso e com um nível de estresse elevadíssimo, portanto, correndo sério risco de contrair diabetes, hipertensão, doenças cardíacas



e uma depressão mais profunda. Era evidente que, se não fizesse algumas mudanças, Julie entraria por um caminho sem volta de doenças e desespero.

Sabíamos que havia uma maneira comprovada e barata para ajudar Julie que não incluía remédios nem anos de análise. Se você lê o jornal e vê as notícias, sabe do que estou falando: fazer exercício. A prática de atividades físicas regulares poderia ajudar a curar quase todos os problemas de saúde de Julie, levá-la a se sentir mais disposta e melhorar sua autoestima.

Alguns anos atrás eu poderia ter receitado esse tratamento grátis e eficiente com a convicção de um recém-formado. “Vá correr! Vá andar de bicicleta! Faça uma aula de aeróbica!” Ou poderia até ter dito: “Aproveite o horário do almoço para se exercitar, acorde uma hora mais cedo se precisar, mas não deixe de se levantar e assumir esse compromisso com a sua saúde cinco vezes por semana!” Mas quando vi as olheiras de Julie meu coração ficou apertado. Já tínhamos aconselhado centenas de pacientes a se exercitarem, mas provavelmente poucos faziam do exercício uma rotina. Reclamavam que tomava muito tempo, que se cansavam demais e que precisavam se empenhar bastante. Acho que a maioria também tinha medo de sair da zona de conforto de uma rotina preestabelecida, mesmo que não enxergassem esse medo. E lá estava Julie, uma pessoa que trabalhava o dia inteiro para conseguir sustentar os filhos. Seu único conforto era um descanso de meia hora no sofá no fim do dia. Eu já conseguia prever o que aconteceria: a médica lhe aconselharia a prática de exercícios físicos e Julie se sentiria incompreendida (“Como vou arrumar tempo para fazer exercício? Você realmente não me entende!”) e culpada. A médica-residente ficaria frustrada por ter tido o conselho ignorado mais uma vez e poderia até se tornar cética, como já vi acontecer com tantos outros jovens médicos cheios de esperança. Então, o que eu poderia fazer para quebrar esse triste ciclo?

## Correndo ladeira acima: a inovação

Quando as pessoas decidem mudar, elas costumam recorrer primeiro à estratégia da *inovação*. Embora você possa considerar a inovação como um tipo de avanço criativo, neste livro eu utilizo o termo de acordo com a definição das escolas de Administração de Empresas, onde o vocabulário referente a sucesso e mudança é bastante específico. De acordo com essa definição, a inovação é um processo radical de mudança. O ideal é que aconteça em um espaço de tempo bem curto e gere uma reviravolta dramática. A inovação é rápida, grande e espalhafatosa; ela procura obter os maiores resultados no menor espaço de tempo possível.

Embora essa aceção do termo possa ser novidade para você, a ideia provavelmente é familiar. No mundo corporativo, exemplos de inovação incluem estratégias bastante dolorosas, como demissões em massa para aumentar o lucro e também medidas mais positivas, como investimentos pesados em tecnologias novas e caras. A mudança radical provocada pela inovação também é a estratégia favorita de quem quer mudar algo na vida pessoal. Se Julie quisesse implementá-la para perder peso, na certa teria começado a fazer uma daquelas séries de exercícios rigorosos que mencionei. Isso exigiria mudanças drásticas em sua vida. Julie teria que elevar seu batimento cardíaco por pelo menos meia hora, cinco dias por semana. Precisaria ter disciplina para reorganizar seu dia a dia, lidar com dores musculares típicas de principiantes, talvez comprar roupas e tênis novos e, acima de tudo, teria que se comprometer a seguir o programa durante aquelas primeiras semanas ou meses que são os mais difíceis.

Alguns outros exemplos de inovação no âmbito pessoal incluem:

- dietas que exigem que você elimine todas as suas comidas preferidas de uma só vez

- largar um vício abruptamente
- planos rigorosos para se livrar de dívidas
- se jogar de cabeça em situações sociais de risco para vencer a timidez

Às vezes a inovação pode gerar resultados surpreendentes. É provável que muitos de nós nos lembremos de pelo menos alguma ocasião em que fizemos uma mudança bem-sucedida utilizando as estratégias radicais mencionadas acima e tenhamos obtido efeitos imediatos. Com muito orgulho (e merecido!), você deve conseguir descrever alguns exemplos de inovação na sua vida pessoal, como, por exemplo, ter parado de fumar de um dia para outro e nunca mais ter colocado um cigarro na boca.

Admiro a inovação como uma forma de mudar... quando funciona. Mudar sua vida para melhor de uma hora para outra pode aumentar a autoconfiança e o autorrespeito. Mas tenho observado que muitas pessoas ficam estagnadas por acreditarem que a inovação é a única maneira de mudar. Tendemos a ignorar um problema ou um desafio até não poder mais, e então, ao sermos coagidos ou forçados a mudar por causa das circunstâncias, tentamos saltar em direção a uma melhoria. Quando conseguimos alcançar o outro lado, nós nos parabenizamos, e com razão. Mas ao escorregarmos e cairmos, a dor e a vergonha que sentimos podem ser devastadoras.

Mesmo que você seja uma pessoa altamente disciplinada e bem-sucedida, aposto que consegue se lembrar de várias ocasiões em que tentou usar a inovação e fracassou, seja com uma dieta radical que não foi adiante ou com uma viagem cara (talvez uma ida surpresa a Paris) para reacender a chama de um relacionamento que, mesmo assim, continuou ruim. Este é o problema da inovação. Muitas vezes, seu objetivo é alcançado em pouco tempo, mas, quando a empolgação inicial começa a desaparecer, você acaba voltando para a situação original antes de mudar.

Fazer uma mudança radical é como subir uma ladeira correndo: sua energia pode acabar antes de você chegar ao topo, ou só de pensar que tem um caminho difícil pela frente você acaba desistindo logo depois de ter começado.

Existe uma alternativa para a inovação. É um caminho completamente diferente, por meio do qual você sobe a montanha de forma tão suave que mal percebe a escalada. É agradável de se percorrer e possui um solo macio. E o único requisito é que você coloque um pé à frente do outro.

### **Bem-vindo ao Kaizen**

Essa estratégia alternativa de mudança se chama *kaizen*. O kaizen se resume neste provérbio bastante conhecido, mas ainda assim poderoso:

“Uma jornada de milhares de quilômetros  
começa com um único passo.”

– LAO-TSÉ

Apesar de o nome parecer ter origem oriental, o kaizen – pequenos passos para uma melhoria contínua – foi aplicado de forma sistemática pela primeira vez nos Estados Unidos, na época da Grande Depressão. Quando a França sucumbiu à Alemanha nazista em 1940, os líderes americanos perceberam que precisavam mandar equipamento militar aos Aliados com urgência. Também foram forçados a reconhecer que, em breve, provavelmente teriam que enviar soldados americanos à guerra com seus próprios tanques, armas e suprimentos. Portanto, os fabricantes americanos precisariam se apressar para melhorar a qualidade e aumentar a quantidade dos equipamentos produzidos. Esse desafio tornou-se ainda mais difícil graças ao alistamento nas forças armadas americanas de vários supervisores de

fábrica qualificados, que passaram a se ocupar com os preparativos para a guerra.

Para conseguir suprir a falta de tempo e de pessoal qualificado, o governo americano criou cursos de gestão chamados Training Within Industries (TWI), programas de formação dentro das diferentes indústrias, e os ofereceu a empresas norte-americanas. Um deles continha o embrião do que, num tempo e local diferentes, seria conhecido como kaizen. Em vez de incentivar mudanças radicais e inovadoras para gerar os resultados exigidos, o curso TWI estimulou os gerentes a seguir em direção ao que chamava de “melhoria contínua”. A apostila do curso insistia que eles deveriam buscar centenas de pequenas coisas em que pudessem melhorar. “Não tentem fazer um planejamento inteiramente novo para um departamento nem procurem instalar vários equipamentos novos de uma só vez. Não há tempo para projetos dessa magnitude. Tentem encontrar formas de melhorar as tarefas atuais com o equipamento existente.”

Na época, um dos maiores proponentes da melhoria contínua era o Dr. W. Edwards Deming, um estatístico que fazia parte de uma equipe de controle de qualidade responsável por ajudar os fabricantes norte-americanos a se adaptarem aos tempos de guerra. O Dr. Deming instruiu os gerentes a incluírem cada um dos funcionários no processo de melhorias. Devido à pressão intensa que todos sentiam pela falta de tempo disponível, ninguém podia se dar ao luxo de ser elitista ou esnobe. *Todos*, desde os funcionários menos especializados até os mais instruídos, eram incentivados a encontrar pequenas formas de aumentar a qualidade dos produtos e de produzi-los com mais eficiência. Caixas de sugestões foram colocadas em cada andar das fábricas para que os trabalhadores da linha de montagem oferecessem sugestões a fim de aumentar a produtividade, e os executivos tiveram que lidar com cada uma delas com o maior respeito.

No início, essa filosofia deve ter parecido bastante inadequada, dadas as circunstâncias. No entanto, de alguma forma, essas pequenas atitudes acabaram gerando uma grande aceleração na capacidade de produção norte-americana. A qualidade dos equipamentos e a rapidez com que eram produzidos foram dois dos principais fatores que contribuíram para a vitória dos Aliados.

“Quando você faz um pequeno progresso de cada vez, grandes coisas começam a acontecer. Quando melhora seu condicionamento um pouquinho a cada dia, você acaba vendo uma grande evolução em seu condicionamento. Não no dia seguinte, nem dois dias depois, mas no final das contas você acabará fazendo um grande avanço. Não tente buscar uma melhoria grande e imediata. Corra atrás de pequenas melhorias um dia de cada vez. É a única maneira de realizá-las; e, quando acontecem, são duradouras.”

– JOHN WOODEN,  
*um dos técnicos mais bem-sucedidos  
na história do basquete universitário*

A filosofia dos pequenos passos rumo a uma melhoria constante foi introduzida no Japão pós-guerra, quando as forças de ocupação do general Douglas MacArthur começaram a reconstruir o país completamente devastado. Caso você esteja familiarizado com o domínio japonês no mundo corporativo no final do século XX, ficará surpreso ao saber que muitos dos seus negócios depois da guerra eram mal-executados, com gestões negligentes e um moral baixo entre os funcionários. O general MacArthur percebeu que o Japão precisava se tornar mais eficiente, com padrões de negócios mais altos. MacArthur só teria a ganhar com uma economia nipônica próspera, pois uma sociedade fortalecida poderia fornecer maior proteção contra a possível ameaça da Coreia

do Norte e ajudar a manter as tropas de MacArthur regularmente abastecidas. Assim, o general trouxe especialistas em TWI do governo norte-americano, incluindo os que enfatizavam a importância de pequenos passos diários para efetuar mudanças. Enquanto MacArthur ressaltava a importância de dar pequenos passos, a Força Aérea americana desenvolvia um curso sobre administração e supervisão para as empresas japonesas localizadas perto de uma de suas bases. O curso se chamava Management Training Program (MTP), programa de treinamento de gerentes, e seus princípios eram quase idênticos aos desenvolvidos pelo Dr. Deming e seus colegas no início da guerra. Milhares de gestores de empresas nipônicas foram matriculados.

Os japoneses foram extraordinariamente receptivos a essa ideia. A base industrial do país fora destruída; logo, eles não possuíam os recursos necessários para realizar uma reorganização extensa. O fato de que seu país havia sido derrotado em parte graças ao equipamento e à tecnologia superiores dos Estados Unidos também não passou despercebido pelos líderes empresariais. Por isso, ouviram atentamente as lições dos norte-americanos sobre produção. A ideia de que os funcionários poderiam ser fonte de criatividade e melhorias e de que gerentes deveriam se tornar receptivos às ideias de seus subordinados era incomum aos japoneses – os norte-americanos também estranharam esses conceitos no início –, mas, ainda assim, aqueles que frequentaram os programas de MTP decidiram tentar. Esses empresários, gerentes e executivos foram trabalhar em empresas civis, onde espalharam com entusiasmo o ensinamento dos pequenos passos.

Nos Estados Unidos, as várias estratégias do Dr. Deming para aperfeiçoar o processo de produção foram ignoradas depois que as tropas retornaram e a produção voltou ao normal. No entanto, os conceitos do Dr. Deming já haviam se tornado parte da cultura empresarial japonesa emergente. No final dos anos 1950, o Sindicato dos Cientistas e Engenheiros do Japão (JUSE),

convidou o Dr. Deming, o defensor do controle de qualidade nos tempos de guerra, para prestar uma consultoria voltada para a eficiência e a produção econômica no país. Como você provavelmente já sabe, as empresas japonesas – reconstruídas a partir de pequenos passos – logo dispararam no quesito produtividade, alcançando níveis extraordinários. A estratégia de dar pequenos passos foi tão bem-sucedida que os japoneses até inventaram um nome para ela: kaizen.

### **KAIZEN X INOVAÇÃO**

Kaizen e inovação são duas das principais estratégias que as pessoas usam para promover mudanças. Enquanto a inovação exige uma reforma surpreendente e radical, o kaizen pede apenas que você dê passos pequenos e confortáveis em direção a uma melhoria.

Nos anos 1980, o kaizen começou a voltar para os Estados Unidos, sobretudo em práticas de negócios extremamente técnicas. Presenciei a utilização do kaizen no ambiente corporativo pela primeira vez quando trabalhava como consultor empresarial. Eu pesquisava o conceito de sucesso, por isso, fiquei intrigado com a filosofia e resolvi estudá-la mais a fundo. Décadas depois, continuo explorando como aplicar pequenos passos do método kaizen ao sucesso *pessoal*. No meu trabalho, tanto como psicólogo em um consultório particular quanto como membro do corpo docente da Escola de Medicina da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, já tive muitas oportunidades de observar pessoas que precisavam mudar suas vidas – largar um vício, aliviar a solidão ou romper com uma carreira insatisfatória. Quando presto assistência a empresas, meu trabalho consiste em ajudar executivos a lidar com situações difíceis. Repetidas vezes,



vi pessoas implementarem corajosamente esquemas revolucionários para tentar mudar. Algumas foram bem-sucedidas, mas a maioria não. Muitas ficaram frustradas e acabaram desistindo e aceitando um prêmio de consolação que a vida lhes proporcionou, sem correr atrás de suas verdadeiras ambições. Tendo encontrado a utilização do kaizen no ambiente corporativo, comecei a me perguntar se haveria espaço para ele dentro do consultório do psicólogo, não só como uma estratégia lucrativa, mas também como uma ferramenta de expansão do potencial cognitivo, comportamental e até mesmo espiritual de pessoas como Julie.

### **Pequenos passos, grandes saltos**

Julie me pareceu a candidata perfeita para efetuar mudanças bem pequenas e que não fossem ameaçadoras. Fiquei observando enquanto ela aguardava o que a médica iria dizer. Como eu previa, a profissional conversou com Julie sobre a importância de se exercitar e de ter tempo para si. A médica estava prestes a dizer a Julie que ela deveria passar pelo menos trinta minutos por dia fazendo algum tipo de exercício aeróbico intenso – uma recomendação que Julie provavelmente encararia com descrença e até mesmo raiva – quando interfeiri:

– Que tal você apenas marchar no mesmo lugar, em frente à televisão, todos os dias, por *um minuto*?

A médica-residente me olhou, incrédula.

Mas Julie se animou e disse:

– Posso tentar fazer isso.

Quando voltou para uma nova consulta, ela contou que de fato tinha marchado todas as noites em frente à televisão por um minuto. Com certeza sua saúde não melhoraria muito se continuasse fazendo apenas sessenta segundos de exercícios por dia, numa intensidade baixa. Mas durante a segunda consulta,

percebi que a atitude de Julie havia mudado. Em vez de voltar desanimada, como costuma acontecer com os que tentam se exercitar mas não conseguem, Julie estava mais alegre e com uma postura e um tom de voz menos defensivos.

– O que mais eu posso fazer em um minuto por dia? – ela queria saber.

Vibrei. Sabia que era apenas um pequeno avanço, mas já era bem melhor do que o desânimo generalizado que eu vira tantas vezes. Pouco a pouco começamos a orientar Julie rumo a uma vida mais saudável, com uma série de exercícios que se intensificava um minuto de cada vez. Após alguns meses, Julie percebeu que sua resistência a um programa completo de condicionamento físico tinha desaparecido. Ela agora estava ansiosa para encarar exercícios aeróbicos prolongados – o que, aliás, começou a fazer com frequência e entusiasmo! Nessa mesma época, comecei a introduzir pequenos passos kaizen a outros pacientes do centro médico, do meu consultório de psicologia, e às empresas que me contratavam como consultor. E me refiro a passos que, à primeira vista, eram ridiculamente pequenos. Em vez de incentivar clientes insatisfeitos com suas carreiras a largarem o emprego, eu pedia a eles que parassem alguns segundos por dia para imaginar o emprego dos sonhos. Se um paciente quisesse cortar a cafeína, iniciávamos com um gole a menos por dia. E um gerente frustrado poderia começar a *diminuir*, e não aumentar, o valor das recompensas dadas aos funcionários para deixá-los ainda mais motivados.

A aplicação do kaizen em situações pessoais transformou sua natureza. Empresas e fábricas tendem a deixar que os pequenos passos se acumulem até se transformarem numa mudança maior. Mas a psicologia do indivíduo é um pouco diferente. De fato, muitos dos meus clientes percebem de forma intuitiva o que eu só fui notar após anos de observação: que pequenas mudanças ajudam a mente a circum-navegar o medo que bloqueia o su-

cesso e a criatividade. Assim como alguém que está aprendendo a dirigir começa a praticar em um estacionamento – primeiro apenas se sentando no banco do motorista e mexendo nos botões e depois dirigindo poucos minutos de cada vez – meus clientes aprendem a controlar os pequenos passos de uma mudança em um ambiente seguro e não ameaçador.

Muitas vezes, as pessoas percebem que suas mentes acabam desenvolvendo um desejo por esse novo comportamento, seja por meio da prática regular de exercícios (como no caso de Julie), de uma dieta, de uma mesa de trabalho organizada ou de um relacionamento com uma pessoa carinhosa e companheira em vez de destrutiva. Com o tempo, meus clientes se surpreenderam em descobrir que alcançaram seus objetivos sem nenhum esforço consciente da parte deles. Como isso acontece? Acredito que a abordagem kaizen é um método extremamente eficaz na construção de novas conexões neurais no cérebro, o que abordarei com mais detalhes no próximo capítulo. Como um dos meus clientes costumava dizer: “Os passos eram tão pequenos que não havia como fracassar!”

Como a maioria das pessoas quer melhorar sua saúde, seus relacionamentos ou suas carreiras, este livro trata principalmente desses assuntos. No entanto, os princípios que estou delineando aqui podem ser aplicados a qualquer projeto de mudança, seja parar de roer as unhas ou aprender a dizer não a demandas fúteis que absorvem todo o seu tempo. Ao considerar seu plano de mudança, tenha em mente a intenção original da filosofia dos pequenos passos. O método kaizen é uma forma eficaz e agradável de atingir um objetivo específico, mas também abrange um desafio mais profundo: o de atender às constantes demandas por mudanças por meio de uma melhoria contínua – mas sempre pequena.

Após décadas trabalhando com pessoas de todos os tipos, necessidades e pontos fortes, desenvolvi uma teoria sobre *por que*

o kaizen funciona quando todas as outras alternativas não dão certo. Ela é explicada no primeiro capítulo. Os capítulos seguintes são dedicados à aplicação do kaizen em situações pessoais e abrangem seis estratégias diferentes:

- fazer pequenas perguntas para afastar o medo e inspirar a criatividade
- ter pequenos pensamentos para desenvolver novas habilidades e novos hábitos – sem ter que mover um músculo
- tomar pequenas medidas que garantam o sucesso
- resolver pequenos problemas, mesmo se estiver diante de uma crise esmagadora
- conceder a si mesmo ou aos outros pequenas recompensas para gerar os melhores resultados
- reconhecer momentos pequenos, porém cruciais, que todos ignoram

Não importa que o seu interesse pelo kaizen seja filosófico ou prático, se você quer mudar o mundo ou só perder alguns quilos; você pode usar este livro da maneira que preferir. Certamente não precisará usar *todas* as estratégias listadas acima se isso não for o melhor para você. Sempre fico feliz quando meus clientes adotam uma, duas ou até mesmo três dessas técnicas, criando, assim, um cardápio personalizado para mudanças. Nos próximos capítulos, demonstrarei como as pessoas combinam as técnicas kaizen para gerar resultados singulares e convidarei você a encarar essas estratégias com entusiasmo e escolher aquelas com as quais mais se identifica. Cada capítulo destaca instruções para uma técnica kaizen específica e traz sugestões para adaptá-la às suas necessidades.

Leia estas páginas e tente adotar um ou dois passos, mesmo que isso signifique apenas mudar sua forma de pensar sobre seus colegas de trabalho por alguns segundos a cada dia ou fazer algo

bem pequeno e ínfimo, como passar fio dental em um dente por noite. Mas lembre-se: os passos podem parecer pequenos, mas o que você está tentando alcançar não é. Dedicar sua vida ao cuidado com a saúde do corpo, à paixão, à carreira, à busca por um relacionamento saudável, à melhoria contínua de seus padrões pessoais significa lutar por grandes objetivos, muitas vezes indescritíveis e assustadores. Por ora, você precisa apenas dar um pequeno passo.

## INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da EDITORA SEXTANTE,  
visite o site [www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)  
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.



[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)



[facebook.com/esextante](https://facebook.com/esextante)



[twitter.com/sextante](https://twitter.com/sextante)



[instagram.com/edorasextante](https://instagram.com/edorasextante)



[skoob.com.br/sextante](http://skoob.com.br/sextante)

Se quiser receber informações por e-mail,  
basta se cadastrar diretamente no nosso site  
ou enviar uma mensagem para  
[atendimento@sextante.com.br](mailto:atendimento@sextante.com.br)

Editora Sextante  
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo  
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil  
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244  
E-mail: [atendimento@sextante.com.br](mailto:atendimento@sextante.com.br)