

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

DADOS DE ODINRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [eLivros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo.

Sobre nós:

O [eLivros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [eLivros](#).

Como posso contribuir?

Você pode ajudar contribuindo de várias maneiras, enviando livros para gente postar [Envie um livro](#) ;)


Ou ainda podendo ajudar financeiramente a pagar custo de servidores e obras que compramos para postar, [faça uma doação aqui](#) :)

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e

poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."

eLivros.love

Converted by [ePubtoPDF](#)



**Pequenos
passos
para mudar
sua vida**

Robert Maurer, PhD

**Pequenos
passos
para mudar
sua vida**



SEXTANTE

Título original: *One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way*

Copyright © 2004, 2014 por Robert Maurer.

Copyright da tradução © 2016 por GMT Editores Ltda.

Publicado originalmente nos EUA com o título *One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way*. Publicado em acordo com Workman Publishing Company, Nova York.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução

Renata Britto-Pereira

preparo de originais

Renata Dib

revisão

Ana Grillo e Raphani Margiotta

projeto gráfico e diagramação

DTPPhoenix Editorial

capa

DuatDesign

adaptação para e-book

Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M413p

Maurer, Robert

Pequenos passos para mudar sua vida [recurso eletrônico] /
Robert Maurer; tradução de Renata Britto-Pereira. - 1. ed. - Rio de
Janeiro: Sextante, 2016.

recurso digital

Tradução de: One small step can change your life

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-431-0357-0 (recurso eletrônico)

1. Psicologia. 2. Livros eletrônicos. I. Britto-Pereira, Renata. II.

Título.

16-30837

CDD: 155

CDU: 159.92

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 - Gr. 1.404 - Botafogo

22270-000 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: (21) 2538-4100 - Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

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

*“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 KKK1, 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. A seguir, logo no início da Introdução, 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 terceiro.” 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 acepção 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 previra, 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 interferi:

- 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 sucesso 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.



CAPÍTULO UM

Por que o método kaizen funciona

Todas as mudanças, até mesmo as positivas, podem ser assustadoras. As tentativas de alcançar objetivos de formas radicais ou revolucionárias em geral não dão certo, pois aumentam ainda mais o medo. Mas os pequenos passos do método kaizen desarmam o mecanismo cerebral de resposta ao medo e estimulam a criatividade e o pensamento racional.

Mudanças são assustadoras. Esse é um fato inevitável sobre o ser humano, seja com relação a mudanças aparentemente insignificantes (como ir a um restaurante novo) ou extremamente importantes (como ter um filho). O medo de mudar está enraizado na fisiologia do cérebro e, quando toma conta da nossa mente, pode impedir a criatividade, a mudança e o sucesso.

Do ponto de vista evolutivo, o cérebro é um dos órgãos mais extraordinários do corpo humano. Os outros, como o coração, o fígado e os intestinos, são tão desenvolvidos que não sofrem alterações há milênios. Mas durante os últimos 400 ou 500 milhões de anos, o cérebro continua se aperfeiçoando e mudando. Hoje temos *três* cérebros diferentes que se desenvolveram em intervalos de cerca de 100 ou 200 milhões de anos entre um e outro. Assim, um dos nossos desafios como seres humanos é harmonizar esses cérebros distintos a fim de evitar doenças físicas e emocionais.

Na parte inferior do cérebro encontramos o tronco encefálico. Ele surgiu há cerca de 500 milhões de anos e é chamado de cérebro reptiliano – pois, de fato, se parece com o cérebro de um jacaré. O cérebro reptiliano nos faz acordar pela manhã, dormir à noite e lembra o nosso coração de que ele precisa bater.

Na parte inferior do tronco cerebral encontra-se o mesencéfalo, também conhecido como o cérebro dos mamíferos. Com cerca de 300 milhões de anos, ele está presente, de uma forma ou de outra, em todos os mamíferos. O mesencéfalo regula a temperatura interna do corpo, abriga nossas emoções e administra a resposta de luta ou fuga que nos mantém vivos diante do perigo.

A terceira parte do cérebro é o córtex, que começou a se desenvolver há cerca de 100 milhões de anos. O córtex, que envolve o resto do cérebro, é responsável pelo milagre de sermos humanos. Lá residem a nossa civilização, as artes, as ciências e a música. É nele também que ocorrem nossos pensamentos racionais e impulsos criativos. Quando queremos mudar ou dar início ao processo criativo, precisamos acessar o córtex.

Esse cérebro de três partes nem sempre funciona direito. O cérebro racional nos instrui a perder peso, e aí comemos um saco de batata frita de uma vez só. Ou então tentamos idealizar um projeto criativo, mas dá um branco completo na nossa cabeça.

Quando você quer mudar mas não consegue sair do lugar, tem o costume de culpar o mesencéfalo por atrapalhar seus planos. É no mesencéfalo que se encontra uma estrutura chamada amígdala. A amígdala é crucial para a nossa sobrevivência. Ela controla a resposta de luta ou fuga, um mecanismo de alarme que compartilhamos com todos os outros mamíferos. Ele foi projetado para alertar as

partes do corpo a agirem diante de algum perigo imediato. E consegue fazer isso ao diminuir a velocidade de outras funções ou interrompê-las, tais como o pensamento racional e criativo, que poderiam interferir em nossa capacidade física para fugir ou lutar.

A reação de luta ou fuga faz muito sentido. Se estiver sendo perseguido por um leão, o cérebro não vai querer que você perca tempo pensando sobre a situação. Em vez disso, ele desligaria todas as funções não essenciais, tais como a digestão, o desejo sexual e os processos de pensamento, e faria o corpo entrar imediatamente em ação. Há milhares de anos, quando habitávamos as matas, florestas e savanas com outros mamíferos, esse mecanismo vinha a calhar sempre que os seres humanos se encontravam em perigo por se afastarem de um ambiente seguro e familiar. Como não éramos muito rápidos nem tão fortes quanto os que tentavam nos atacar, e nossa visão e olfato não eram tão aguçados, esse nosso comportamento era fundamental. Ainda hoje, a resposta de luta ou fuga continua vital, por exemplo, se um carro vier na contramão na sua direção ou se você precisar escapar de um incêndio.

Nos dias de hoje, o grande problema com a amígdala e sua resposta de luta ou fuga é que ela dispara o alarme *sempre* que tentamos escapar um pouco da nossa rotina e da nossa zona de conforto. O cérebro é projetado para que qualquer novo desafio, oportunidade ou desejo desencadeie *algum* grau de medo. Seja o desafio um novo emprego ou apenas conhecer uma pessoa nova, a amígdala envia um alerta para que algumas partes do corpo se preparem para entrar em ação – e o nosso acesso ao córtex, a parte pensante do cérebro, fica restrito, e, às vezes, até mesmo bloqueado.

Você se lembra da minha paciente Julie, que marchava em frente à televisão por um minuto todas as noites? Era evidente que ela estava alarmada com seu estado de saúde – e foi justamente por isso que foi ao médico – mas sua enorme carga de responsabilidades acabava desencadeando outros medos menos óbvios que competiam por sua atenção. Julie tinha medo de perder o emprego, se preocupava com a segurança dos filhos, temia não ser uma boa mãe e, conforme confessou mais tarde, tinha medo de decepcionar a médica caso não seguisse suas instruções. Inclusive, quando outro médico lhe aconselhou a praticar exercícios intensos várias vezes por semana, o medo de decepcioná-lo se juntou a todos os outros – o que a deixou tão sobrecarregada que ela não conseguiu sequer fazer um simples exercício. E o pior é que Julie ficou tão envergonhada que não teve coragem de voltar ao consultório e deixou de ir a médicos em geral. Em vez disso, se amparou na televisão e em hábitos alimentares nada saudáveis.

Talvez você já tenha passado por essa situação quando ficava ansioso antes de uma prova. Quanto mais importância dava à prova, quanto mais se preocupava com os resultados, mais medo você sentia. Então não conseguia se concentrar. E uma resposta que estava na ponta do lápis um dia antes simplesmente desaparecia da sua cabeça.

Grande objetivo → medo → acesso restrito ao córtex → fracasso
Pequeno objetivo → medo contornado → córtex envolvido → sucesso

Alguns sortudos conseguem contornar esse problema ou transformar o medo em outro tipo de emoção: entusiasmo. Quanto maior o desafio, mais entusiasmados, produtivos e animados eles ficam. Você provavelmente conhece algumas pessoas assim. Elas se transformam quando veem um

desafio pela frente. Mas, para a maioria de nós, grandes objetivos são assustadores. Assim como acontecia com nossos antepassados, o cérebro restringe o córtex para que possamos ficar longe do leão - só que agora o leão é um pedaço de papel chamado prova ou um objetivo de perder peso, encontrar um companheiro ou obter resultados nas vendas. Nossa criatividade e capacidade de agir com propósito são reprimidas justamente quando mais precisamos delas!

Os pequenos passos do kaizen são uma espécie de solução furtiva para essa qualidade do cérebro. Em vez de passarmos anos fazendo terapia para tentar entender por que temos medo de melhorar nossa aparência ou de alcançar nossos objetivos profissionais, podemos usar o kaizen para contornar esses medos. Metas pequenas e realizáveis, tais como guardar um clipe de papel por dia numa mesa bastante bagunçada, evitam que você desperte a amígdala e, portanto, os alarmes contra o perigo não são acionados. Quando você continua a dar pequenos passos e seu córtex começa a trabalhar, o cérebro passa a criar um software para a mudança desejada, estabelecendo novas vias nervosas e criando novos hábitos. Aos poucos, sua resistência a mudanças começa a ficar mais fraca. E se antes você tinha medo de mudar, agora seu novo software mental o leva a caminhar em direção ao seu objetivo num ritmo que poderá estar bem acima das suas expectativas. Foi exatamente o que aconteceu com Julie. Após algumas semanas praticando exercícios bem limitados, ela ficou chocada ao perceber que se exercitava mesmo quando não precisava. Aqueles primeiros passos estabeleceram uma rede neural para que ela *gostasse* da mudança.

O kaizen também lhe ajuda a vencer o receio de mudar de outra forma. Quando você está com medo, o cérebro é

programado para fugir ou para atacar – nem sempre as opções mais práticas. Se o seu sonho é ser um compositor, por exemplo, seu objetivo não será alcançado se você se levantar do piano por medo ou por um bloqueio criativo e passar o resto da noite assistindo à televisão. Pequenos atos (como escrever apenas três notas, por exemplo) satisfazem a necessidade do seu cérebro de *fazer alguma coisa* e aliviam a ansiedade. Os alarmes vão ficando cada vez mais fracos, seu acesso ao córtex vai se renovando e sua criatividade passa a surgir outra vez.

COMO PEQUENOS PASSOS SE TRANSFORMAM EM GRANDES SALTOS

O cérebro está programado para ser resistente às mudanças. Mas, ao dar pequenos passos, você consegue efetivamente reprogramar o sistema nervoso para que ele faça algumas coisas como:

- libertar você de um bloqueio criativo
- contornar a resposta de luta ou fuga
- criar novas conexões entre os neurônios de modo que o cérebro passe a realizar o processo de mudança com entusiasmo e você avance rapidamente em direção ao seu objetivo

Estresse... ou medo?

Para a medicina moderna, a sensação produzida por um novo desafio ou grande objetivo se chama estresse, mas, para várias gerações passadas, o termo utilizado para essa sensação é o velho e conhecido medo. Mesmo nos dias de hoje, descobri que as pessoas mais bem-sucedidas são aquelas que encaram o medo sem pestanejar. Em vez de usarem termos como *ansiedade*, *estresse* ou *nervosismo*, elas falam abertamente sobre o fato de se sentirem assustadas com suas responsabilidades e seus desafios.

Jack Welch, antigo CEO da General Electric, já dizia: “Qualquer pessoa que comande algum lugar vai para casa à noite e luta contra o mesmo medo: será que serei o responsável por colocar tudo a perder?” Chuck Jones, criador dos personagens Pepé Le Pew (ou Pepe Le Gambá) e Wile Coyote, do universo Looney Tunes, destacava que “o medo é um fator importante em qualquer trabalho criativo”. E Sally Ride, uma falecida astronauta norte-americana, falava sobre o seu medo sem restrições: “Qualquer aventura, principalmente em um novo território, é assustadora.”

Fiquei intrigado com o fato de tantas pessoas notáveis preferirem a palavra *medo* a *estresse* ou *ansiedade*. Descobri a resposta um dia enquanto trabalhava na Escola de Medicina da UCLA, observando o treinamento dos médicos. Estava mais uma vez no centro de saúde acompanhando uma das nossas médicas-residentes na área de medicina familiar enquanto ela atendia adultos e crianças que estavam lá pelos mais diversos problemas. Reparei que, quando os pacientes adultos conversam com um médico sobre seus problemas emocionais, usam palavras como *estresse*, *ansiedade*, *depressão*, *nervosismo* e *tensão*. Mas, ao observar as crianças, percebi que afirmavam estarem com *medo*, *tristes* ou *assustadas*.

Concluí que o motivo pela diferença na escolha das palavras tinha menos a ver com os sintomas e mais a ver com as expectativas. As crianças achavam que aquilo que sentiam era normal, pois sabem que vivem em um mundo que não podem controlar. Não podem determinar se os pais ficam de bom ou mau humor ou se uma professora é boazinha ou malvada. Elas entendem que o medo faz parte da vida.

Já os adultos acreditam que, se eles viverem de forma correta, conseguirão controlar o mundo à sua volta. Por isso, quando surge o medo, pensam que há algo errado – logo, preferem usar nomes de doenças psicológicas para descrever a sensação. O medo é visto como uma desordem, algo a ser enquadrado e rotulado como “estresse” ou “ansiedade”.

Lidar com o medo dessa maneira não é produtivo. Se você espera que uma vida bem administrada esteja sempre em ordem, isso só o conduzirá ao pânico e ao fracasso. Se acredita que um novo emprego, relacionamento ou meta de saúde vai ser fácil, ficará irritado e confuso quando o medo surgir – e fará de tudo para que ele desapareça. Às vezes nem nos damos conta das medidas exageradas e desesperadas que tomamos para nos livrar do medo. Esse fenômeno comum e, ao mesmo tempo, contraproducente, é captado na seguinte piada:

“Um bêbado estava de quatro procurando as chaves embaixo de um poste. Um policial se aproximou dele e perguntou:

– O que você está fazendo?

– Estou procurando as minhas chaves – respondeu o bêbado com a voz arrastada.

– Onde elas caíram? – indagou o policial.

– Lá – falou o bêbado, apontando para o fim do quarteirão.

– Se as chaves caíram lá, por que você está procurando aqui? – perguntou o policial, confuso.

Então o bêbado responde:

– Porque aqui a luz é mais forte.”

Quando a vida fica difícil e assustadora, costumamos buscar soluções em lugares fáceis ou, pelo menos, em locais conhecidos e familiares, e não nas áreas escuras e

desconhecidas onde as verdadeiras soluções podem estar. Assim uma pessoa solteira que tenha receio de relações íntimas, por exemplo, prefere mudar de emprego ou de cidade, trabalhando para melhorar uma carreira que já é bem-sucedida em vez de prestar atenção ao seu redor, onde talvez vivencie momentos de intimidade. Pessoas que não estão cuidando da própria saúde ou que estão ignorando problemas no casamento acabam resolvendo trocar de casa ou comprar uma casa de veraneio e se concentram nesse novo empreendimento. Pessoas com baixa autoestima recorrem a cirurgias plásticas ou dietas mirabolantes e exercícios intensos, focando nos grupos alimentares e números de calorias, em vez de se olharem no espelho e encararem sua natureza autocrítica.

“Coragem é a resistência ao medo, o domínio do medo, e não a ausência do medo.”

– MARK TWAIN

Mas, se já *espera* que haja medo, você pode abordá-lo de forma compreensiva. É bom lembrar que, quando queremos mudar, nossas ações nem sempre são orientadas por pensamentos racionais, e o medo pode aparecer nos lugares mais comuns. Digamos que você tem chegado atrasado ao trabalho nas últimas semanas. Então, uma manhã, você acorda e toma uma decisão bastante racional: hoje finalmente chegará no horário. Mas é possível que alguns medos dos quais você nem tenha consciência – talvez o de enfrentar algum colega de trabalho dominador – paralisem o seu cérebro, levando você a dar um último telefonema antes de sair de casa ou colocar a roupa para lavar. De fato, o medo é capaz de fazê-lo sabotar suas melhores intenções.

Não deixe que esses pequenos empecilhos façam você se sentir tão culpado ou frustrado a ponto de desistir de

tentar melhorar. Estar em conflito é uma condição humana. Se as pessoas fossem capazes de controlar suas ações com facilidade, seríamos uma espécie muito mais amável, e as manchetes dos jornais seriam bastante diferentes. Em vez disso, use esses momentos difíceis para se lembrar de que o medo é um presente do corpo que nos alerta para um desafio. Quanto mais nos importamos com algo, quanto mais sonhamos, mais o medo aparece. Essa maneira de pensar sobre o medo nos faz sentir menos atormentados. Quando estamos passando por maus bocados, entender que o medo é normal e que é um sinal natural da nossa ambição nos ajuda a não deixar para trás a esperança e o otimismo – características que aumentam nossa vontade de dar os pequenos passos que nos fazem passar despercebidos pelo medo. Em vez de ficarmos chateados conosco pelos constantes atrasos ou concluirmos que não temos capacidade de chegar no horário, podemos reconhecer a presença do medo e o efeito que ele tem sobre nós. E, com calma e cautela, dar um pequeno passo, como simplesmente *imaginar* uma conversa agradável com o colega de trabalho difícil. Com o tempo, pequenos passos como esses criarão novos hábitos em nosso cérebro. Nos próximos capítulos, vou lhe mostrar os pequenos passos do kaizen em detalhes. Com eles, você poderá enfrentar o medo e até mesmo transformá-lo.



CAPÍTULO DOIS

Faça pequenas perguntas

Pequenas perguntas criam um ambiente mental propício a atividades criativas e lúdicas sem limites. Ao fazer pequenas perguntas a outras pessoas, a força criativa é canalizada para metas de equipe. Ao se fazer pequenas perguntas, você constrói os alicerces de um programa personalizado para mudanças.

Uma das formas mais potentes para “programar” seu cérebro é a técnica kaizen de fazer pequenas perguntas. Coloquei essa ideia em prática quando fui contratado por uma empresa do ramo industrial para ajudar os gestores a aprimorar alguns grupos que estavam produzindo abaixo do esperado. Observei o gerente de um desses grupos – vamos chamá-lo de Patrick – conduzir uma reunião. Ele andava freneticamente de um lado para outro em frente aos funcionários enquanto perguntava em voz alta e acelerada:

- O que cada um de vocês vai fazer para nos transformar na melhor empresa do setor?

Esse tipo de pergunta havia se tornado um ritual frequente de Patrick, tanto em reuniões formais quanto em situações mais descontraídas.

Ele desejava incutir um senso de responsabilidade e orgulho em sua equipe. Patrick acreditava que, dessa forma, estaria capacitando-os a criar produtos e serviços inovadores e gerar uma grande economia de custos para a empresa. Só que, em vez disso, os funcionários ficavam

paralisados. Eles estavam claramente desconfortáveis, inquietos em suas cadeiras e olhando para o chão. Notei que as mãos de um homem até começaram a tremer, não sei se por medo ou raiva. Mais tarde, ouvi funcionários se queixarem uns para os outros: “O que ele espera de nós? Por que temos que gerar novas ideias? Isso é trabalho dele! Já trabalhamos o suficiente!” As poucas sugestões que Patrick recebeu - contratar mais empregados para ajudar no trabalho e comprar equipamentos novos para repor os ultrapassados - propunham soluções caras e inviáveis que, na verdade, eram apenas reclamações disfarçadas. Três meses após seu discurso sobre a necessidade de melhorar, o número de faltas ao trabalho por motivos médicos aumentou 23%.

Eu lhe disse que concordava com a estratégia básica de buscar novas ideias com os funcionários. Nos círculos empresariais japoneses, um dos princípios básicos para a utilização do kaizen é incentivar cada um a ficar atento em nome da empresa - uma abordagem que gera excelentes ideias para melhorar a produtividade e a contenção de despesas e mantém os funcionários altamente engajados. No entanto, o método kaizen não funciona por meio de gritos de guerra que pregam uma revolução na empresa, e sim por meio de pedidos mais simples e restritos. Sugeri a Patrick que suavizasse o tom de voz e usasse outras palavras. Na reunião seguinte, com uma voz mais calma, ele pediu a cada um: “Vocês conseguem pensar em um passo bem pequeno que poderiam dar para melhorar o nosso processo ou produto?” Para a sua surpresa, os funcionários ficaram mais atentos, passaram a refletir sobre a questão abordada de forma diferente, suas posturas ficaram mais eretas e eles começaram a participar da discussão.

A qualidade e a quantidade das respostas melhoraram drasticamente. Um dos funcionários começou a falar quase que de imediato. Havia observado que a sucata deixada na oficina de usinagem era descartada no fim do dia, então sugeriu que talvez fosse mais produtivo arranjar um comprador para aquele material. (A empresa de fato passou a vender a sucata.) Outro colaborador afirmou ter percebido que a maioria dos erros envolvendo a máquina-ferramenta ocorria com pessoas que estavam na empresa havia menos de seis meses. Ele se ofereceu para treinar cada novo funcionário por duas horas diárias numa tentativa de economizar tempo e dinheiro (o que, de fato, foi alcançado com o treinamento). A terceira sugestão era de que os funcionários passassem os primeiros cinco minutos das reuniões mensais de pessoal agradecendo publicamente àqueles que os haviam ajudado de forma significativa. Essa ideia foi implantada de imediato e deu tão certo que os empregados passaram a elogiar uns aos outros durante o próprio horário de trabalho, em vez de esperar pela reunião. Em pouco tempo, observamos um moral mais elevado e uma maior eficiência. Os funcionários não só tiveram a satisfação de implementar suas próprias sugestões e melhorar suas rotinas, como também sentiram o prazer universal de estarem envolvidos e ativos no trabalho. E o número de faltas por motivo de doença voltou ao nível normal.

O que havia acontecido?

“Nossas vidas são moldadas pelas perguntas que fazemos, pelas perguntas que nos recusamos a fazer ou pelas perguntas que nunca pensamos em fazer.”

– SAM KEEN

O cérebro adora perguntas

Faça este experimento. Amanhã no trabalho, ou em outro local que você costuma frequentar, pergunte a um amigo sobre a cor do carro estacionado ao lado do dele. Seu amigo na certa vai olhar para você com uma expressão engraçada e confessar que não faz a menor ideia. Volte a fazer a pergunta no dia seguinte, no dia após este e assim por diante. Lá pelo quarto ou quinto dia, seu amigo não terá opção: ao estacionar, irá se lembrar de que aquela pessoa estranha (você) fará aquela pergunta estranha, então ele terá que armazenar a resposta em seu banco de memória de curto prazo. Essa é uma função possibilitada pelo hipocampo, localizado nos lobos temporais do cérebro e responsável por decidir quais informações devem ser armazenadas e quais devem ser recuperadas. O principal critério para armazenamento utilizado pelo hipocampo é a repetição. Por isso, fazer a mesma pergunta várias vezes faz com que o cérebro não tenha outra opção a não ser prestar atenção e começar a criar respostas.

Perguntas (“Qual a cor do carro estacionado ao lado do seu?”) acabam sendo mais produtivas e úteis na geração de ideias e soluções do que comandos (“Diga-me a cor do carro estacionado ao lado do seu.”). Os resultados da minha pesquisa informal com pacientes e clientes corporativos sugerem que perguntas são mais eficazes em engajar o cérebro. Seu cérebro quer brincar! Uma pergunta acorda e alegra o cérebro. Ele adora absorver perguntas, mesmo as mais absurdas e estranhas, e virá-las do avesso. Da próxima vez que estiver em um avião, observe as atividades dos outros passageiros. Aposto que vários estarão fazendo palavras cruzadas ou Sudoku. As palavras cruzadas, essencialmente uma série de perguntas, seduzem o cérebro, que tem medo do tédio de uma longa viagem. Ou repare na falta de atenção de uma criança ao deparar com

frases didáticas (“Isto é um cachorrinho.”), comparado aos olhos que se arregalam ao ouvir uma pergunta, mesmo quando é você quem dá a resposta (“O que é isso? É um cachorrinho.”). Os pais sabem intuitivamente que devem fazer perguntas e respondê-las, depois fazê-las outra vez e ver se a criança se lembra da resposta. Eles entendem que o cérebro adora perguntas.

Pude observar diversas vezes efeitos completamente diferentes entre perguntar e comandar – não apenas durante reuniões de trabalho, mas também em situações particulares e até mesmo médicas. Por exemplo, estamos tão acostumados a receber instruções sobre como ficar mais saudáveis que poderíamos recitá-las até dormindo: coma frutas e verduras, faça a ingestão de menos gorduras trans e saturadas, pratique exercícios com frequência, beba bastante água, etc. No entanto, a repetição desses comandos não consegue motivar a maioria de nós, o que pode ser comprovado pelas altas taxas de obesidade, doenças cardíacas e diabetes.

Descobri que os pacientes do centro médico da UCLA têm uma chance muito maior de cumprir as diretrizes para uma vida saudável quando sugiro que façam perguntas kaizen a si mesmos:

- Se minha saúde fosse prioridade para mim, o que eu estaria fazendo de forma diferente do que faço hoje?
- Qual a melhor maneira de me lembrar de beber mais água?
- Como posso acrescentar alguns minutos de exercício a mais à minha rotina?

Após refletir sobre essas perguntas por alguns dias, os pacientes que afirmavam não ter tempo para cuidar da própria saúde começaram a ter ideias criativas sobre como melhorar seus hábitos. Uma paciente passou a deixar uma

garrafa d'água no carro. Mesmo se a garrafa estivesse vazia, isso a faria se *lembrar* de beber mais água - o que de fato ocorreu. Outra mulher, cujas viagens constantes atrapalhavam sua dieta, decidiu que continuaria a pedir os pratos de sempre nos restaurantes, porém, passaria a pedir ao garçom que servisse apenas metade da porção e embalasse a outra metade para viagem. Assim, nem ao menos via a porção que estava embalada. E outra paciente, que achava que conseguiria ter uma vida mais saudável por meio de uma atitude mais positiva, resolveu que todas as manhãs enquanto escovava os dentes ela ouviria a exuberante *Aleluia*, de Handel.

Cada uma dessas mulheres relatou que passara a comer de forma mais saudável, devagar e prazerosa porque a pergunta certa - e feita repetidas vezes - fez com que se tornassem mais cientes da própria saúde. Elas estavam encantadas com as respostas que surgiram e motivadas a seguir as próprias soluções em vez de alguma imposição médica. Então, logo se animaram em buscar novas medidas que poderiam tomar para melhorar ainda mais seu bem-estar. Apesar de ainda não estarem se exercitando pelo tempo recomendado ou se alimentando exatamente de acordo com as diretrizes nutricionais, essas mulheres estavam no caminho certo. (No capítulo "Realize pequenas ações", falarei sobre como pequenas atitudes - tão pequenas quanto deixar uma garrafa d'água vazia no carro - podem ajudar na realização de objetivos que parecem impossíveis. Por enquanto, basta entendermos a utilidade das pequenas perguntas.)

Contorne o medo

Seu cérebro adora perguntas e não as rejeitará... a não ser que a questão seja tão grande a ponto de se tornar assustadora. Perguntas como "Qual produto novo poderá

gerar um excelente retorno financeiro para a empresa?” ou “Como vou emagrecer (ou ficar rico, ou me casar) até o fim do ano?” são incrivelmente grandes e assustadoras. Assim como as perguntas que Patrick fizera à sua equipe, elas assustam quem precisa respondê-las, mesmo se a resposta vier de nós. Em vez de buscar a resposta, nosso cérebro, ao perceber o medo, reprime a criatividade e corta o acesso ao córtex cerebral (a parte pensante) quando mais precisamos. Um dos pontos fortes desse órgão - a capacidade de se bloquear para nos proteger - se torna um ponto vulnerável e enfraquecido nesse tipo de situação.

Ao fazermos perguntas pequenas e delicadas, conseguimos manter a resposta de luta ou fuga desligada. Perguntas kaizen, tais como: “Qual o menor passo que posso dar para ser mais eficiente?” ou “O que posso fazer por cinco minutos diários para diminuir minha dívida no cartão de crédito?” ou “Como posso encontrar uma fonte de informações sobre cursos para adultos na minha cidade?”, nos permitem ignorar nossos medos. Elas fazem o cérebro se concentrar na resolução de problemas e, eventualmente, em ações. Faça uma pergunta com bastante frequência e você verá que o cérebro a armazenará, fará ponderações sobre ela e, por fim, produzirá respostas práticas e interessantes.

Embora o mecanismo da criatividade - o modo como o cérebro gera um novo pensamento - ainda seja um grande mistério científico, há décadas venho ajudando pessoas a se afastarem da constrição e do conformismo em relação à criatividade. Acredito que o simples ato de fazer a mesma pergunta várias vezes e esperar pacientemente pela resposta ative o córtex. Uma pergunta não é algo difícil nem assustador. É divertido. Por isso, quando você faz pequenas perguntas, sua amígdala (local onde ocorre a resposta de

luta ou fuga) continua dormindo, e o córtex, sempre atrás de diversão, acorda e fica atento. Ele então processará e absorverá a pergunta e, de uma forma mágica, produzirá algumas respostas quando estiver pronto... mesmo se nesse momento estivermos no banho, dirigindo ou lavando a louça. Albert Einstein certa vez perguntou: “Por que minhas melhores ideias sempre surgem quando estou fazendo a barba?” Será que ele havia feito pequenas perguntas a si mesmo (pequenas em termos, já que se tratava de questões sobre a natureza do universo) nos dias, semanas ou meses antes de suas melhores ideias aparecerem?

SHHH... NÃO ACORDE A AMÍGDALA!

Se suas perguntas forem pequenas, você reduzirá a chance de acordar a amígdala e despertar um medo debilitante. Quando o medo está quieto, o cérebro consegue absorver as perguntas e gerar respostas em seu próprio tempo.

Pequenas perguntas e a criatividade

Se algum dia você já teve que encarar um grande projeto criativo, como escrever um discurso, então sabe quão assustadora essa tarefa pode ser. Você coloca o papel na impressora, passa um café fresquinho, abre o programa de edição de texto no computador e se pergunta: “Que tipo de introdução deixaria minha plateia hipnotizada?” ou “Como posso convencer cem empregados desconfiados a aceitarem meu novo projeto?” Então encara a tela em branco. Começa a se remexer na cadeira. Sua boca fica seca. E sente um frio na barriga.

Mesmo que não esteja ciente disso, sua resposta de luta ou fuga acaba de entrar em ação; a sensação de que “deu um branco” na verdade é medo. A pergunta que você fez a

si mesmo é muito grande e assustadora. Você acabou de despertar sua amígdala e o seu córtex simplesmente se autodesligou.

Michael Ondaatje, autor de *O paciente inglês*, usa pequenas perguntas quando se senta para escrever seus romances. “Não tenho grandes temas na minha cabeça,” afirma Ondaatje (algo que outros grandes escritores também já disseram). Ele tampouco começa com uma pergunta muito grande, como: “Que tipo de personagem seria fascinante para os leitores?” Em vez disso, usa pequenos acontecimentos – “como um acidente de avião ou a ideia de um paciente e uma enfermeira conversando à noite” – e faz pequenas perguntas a si mesmo: “Quem é o homem no avião? Por que ele está ali? Por que sofre o acidente? Em que ano isso acontece?” Sobre as respostas às pequenas perguntas, explica: “Aqueles pequenos fragmentos, fragmentos de mosaicos, se somam e você acaba descobrindo a história dos personagens e tentando inventar um passado para eles.” As respostas às pequenas perguntas finalmente o levaram a criar personagens completos e realistas e romances premiados.

Mesmo que você não tenha como meta se tornar um grande escritor, pequenas perguntas podem ajudá-lo a apaziguar os medos que oprimem a criatividade em outros aspectos da vida. Pense, por exemplo, em como o micro-ondas foi criado. O engenheiro Percy Spencer não ficou parado em casa, estalando os dedos e dando tapinhas na testa, pensando: “Como, como, *como* posso inventar algo capaz de revolucionar as cozinhas no mundo inteiro?” Certo dia ele estava no trabalho, na empresa Raytheon, quando deixou uma barra de chocolate muito próxima a um equipamento de radar. O chocolate derreteu e ele se perguntou “Por que o radar tem esse efeito sobre a

comida?” Essa pequena pergunta gerou respostas que levaram a outras pequenas perguntas cujas respostas acabaram por mudar a maneira como eu e você preparamos o jantar.

DICA KAIZEN

Você quer fazer algo criativo – escrever uma história ou uma música, pintar um quadro, pensar na carreira perfeita ou criar uma solução fantástica para um problema no trabalho –, mas não sabe por onde começar? Sua mente fica completamente vazia?

Nessas horas, o kaizen pode ajudá-lo a despertar a inspiração. Embora você não vá forçar seu cérebro a proferir ideias criativas sob suas ordens, *pode* programá-lo a iniciar o processo imaginativo ao se fazer uma pequena pergunta. Aqui estão algumas das pequenas perguntas mais utilizadas por meus clientes para estimular a criatividade. Sinta-se à vontade para criar as suas. Independentemente da que for utilizar, seu desafio é fazer a pergunta com um espírito paciente e gentil. Quando usa um tom áspero ou de urgência consigo mesmo, o medo obstrui o processo criativo.

- Que contribuição eu gostaria de oferecer ao mundo por meio do meu livro, do meu poema, da minha música ou da minha pintura?
- A quem eu poderia pedir ajuda ou com quem eu poderia buscar inspiração?
- O que existe de especial no meu processo criativo/nas minhas aptidões/na minha equipe de trabalho?
- Que tipo de trabalho me deixaria entusiasmado e realizado?

Lembre-se: se repetir a pergunta por vários dias ou semanas – ou pelo tempo que for preciso – o hipocampo (a parte do cérebro que armazena informações) não terá outra escolha senão enfrentá-la. E, à sua maneira e em seu próprio tempo, o cérebro começará a lhe dar respostas.

Pequenas perguntas para desarmar medos complicados

Um dos exemplos de como usar as pequenas perguntas vem de uma moça que chamarei de Grace. Grace era muito competente e inteligente, dona do próprio negócio, mas estava frustrada por não conseguir encontrar e manter um relacionamento amoroso gratificante.

Ao ouvir o que Grace tinha a dizer, me perguntei se, por acaso, o medo não seria um obstáculo para essa mulher que, de forma geral, era segura de si. Como vimos, o medo muitas vezes é o motivo pelo qual as pessoas não conseguem o que querem. Ele costuma se enquadrar em duas categorias principais: o medo de não ser digno de algo (“Eu não mereço isso.”) e o medo de perder o controle (“E se eu gostar dele e ele me abandonar?”). Quando pedi a Grace que me contasse sobre as pessoas que havia namorado, ela reclamou que às vezes até saía com homens que pareciam interessados em algo duradouro, mas sempre havia um obstáculo: ou eles tinham uma criança de um relacionamento anterior; ou o emprego deles não estava à altura do dela; ou não gostavam de dançar. Grace costumava investir mais em homens ricos, poderosos, empolgantes – e distantes; que não demonstravam o menor interesse em um contato mais pessoal ou no tipo de relacionamento para a vida inteira que ela afirmava querer. Então a pergunta era: por que Grace rejeitava homens com “defeitos” relativamente pequenos em favor daqueles que não eram do tipo que pretendiam se casar um dia?

Usei um dos meus exercícios preferidos para confirmar que, no caso de Grace, o medo de fato estava em jogo. Pedi a ela que imaginasse uma máquina do tempo fora do meu escritório capaz de transportá-la para o corpo de um de seus pais. E que poderia escolher viver como a mãe ou o

pai, sabendo que teria o mesmo destino de quem escolhesse. A resposta de Grace foi um sinal típico de que havia um problema.

- Não quero ser minha mãe nem meu pai - disse sem hesitar. - Não posso ter uma terceira opção?

Ao conversarmos, ficou claro que sua mãe - sua confidente e uma mãe muito amada - sempre se transformava quando seu pai estava em casa. Aos olhos da jovem Grace, a mãe encolhia quase que visivelmente quando o marido estava presente, parecendo assustada e domada. Grace lembra que prometera a si mesma jamais deixar alguém dominá-la da maneira como o pai fazia com a mãe. E a única forma que encontrou para atingir esse objetivo foi namorar homens distantes e ricos dos quais nunca poderia se tornar dependente.

Mas, até aquele momento, Grace nunca fizera a conexão entre o que seu cérebro racional desejava (um relacionamento sério e amoroso) e o poderoso contrato que fizera consigo mesma quando criança (de nunca perder o controle; o que, para ela, era parte do amor e de um relacionamento sério). Ela começou a perceber que seu problema era mais sério do que imaginava e que estava com mais medo do que tivera coragem de admitir. Concordamos que Grace se beneficiaria de mais sessões de terapia para explorar sua infância, porém, acima de tudo, ela desejava um parceiro romântico com quem pudesse compartilhar todas essas questões pessoais. Expliquei que, para que isso acontecesse, teríamos que dar pequenos passos para ajudá-la a superar seus medos. Passos muito grandes seriam assustadores e poderiam surtir o efeito contrário. Por ser uma mulher de negócios, Grace ficou intrigada com a ideia de melhorar aos poucos e concordou

em seguir minhas sugestões, mesmo que parecessem triviais.

Pedi a Grace que descrevesse seu emprego ideal e o que gostaria de estar fazendo profissionalmente dali a três anos. Ela logo traçou seus objetivos e sonhos e os métodos para alcançá-los. Pedi então que descrevesse o homem ideal e como seria um dia perfeito com ele. Ela não conseguiu! O medo de se entregar era tão grande que ela não conseguia sequer *imaginar* um dia prazeroso com um homem que de fato a amasse.

O primeiro passo, então, foi levar Grace a se fazer pequenas perguntas inofensivas a fim de que ela começasse a cultivar o desejo por um bom homem – evitando o medo poderoso que sempre surgia com esse assunto. De início, teria que passar dois minutos por dia perguntando a si mesma: “Como seria o meu parceiro ideal?” No começo ela sentiu dificuldade – fato que a surpreendeu – e teve que praticar bastante para conseguir gerar algumas respostas. No entanto, à medida que as respostas foram se enraizando em sua imaginação, Grace começou a se sentir mais confiante e capacitada para conceber respostas sinceras. Pedi então que uma vez por dia deixasse um recado em minha secretária eletrônica respondendo a outra pergunta: “Que ação pequena e generosa gostaria de receber do seu parceiro neste momento?”

Essa é uma pergunta fácil para adultos que cresceram em uma família cujos pais demonstravam carinho e respeito mútuos diariamente, mas para Grace foi uma tarefa difícil. Eu queria lhe dar o poder de sonhar com os homens para que ela pudesse desenvolver desejos saudáveis. Mais uma vez, Grace continuou a se fazer a mesma pergunta até que seu cérebro começou a trabalhar horas extras buscando

respostas. Ela descobriu que, entre outras coisas, queria alguém que a achasse bonita e lhe dissesse isso, que tivesse prazer em visitar a família dela no Natal e que bebesse com moderação, se bebesse. À medida que seu cérebro foi se ajustando à brincadeira, as respostas foram se tornando mais refinadas. Grace conseguiu identificar que tipo de elogio desejava ouvir – se pela sua aparência ou pelas suas realizações – e quando queria ouvi-los. Também aprendeu quando queria que o homem ideal a escutasse e quando queria que ele a distraísse de suas preocupações.

À medida que passou a imaginar relacionamentos melhores e explorar seus desejos, Grace também começou a pensar em ações concretas para alcançar seus objetivos. Concordamos que ela deveria começar a dar pequenos passos para aumentar suas chances de conhecer alguém. Em vez de almoçar sozinha no escritório, ela passaria a levar o almoço para a cantina do prédio onde trabalhava. Não teria que flertar nem mesmo se sentar ao lado de um homem atraente; dessa forma, ela apenas estaria se colocando “diante do perigo”. Ao mesmo tempo, pedi que considerasse a seguinte pergunta: “Se estivesse absolutamente certa de que meu príncipe encantado chegaria em um mês, o que eu estaria fazendo de diferente hoje?” Grace sempre cuidou muito bem da aparência, mas depois disso passou a se vestir com mais capricho e a seguir uma dieta ainda mais nutritiva. Essencialmente, estava se preparando para o homem ideal. Outra pergunta que a ajudou a mobilizar seu interesse e a fazê-la deixar a zona de conforto do seu escritório e apartamento foi: “Se assumirmos que você e o seu homem ideal possuem os mesmos interesses, onde gostaria de conhecê-lo?” Grace decidiu que talvez quisesse conhecê-lo na academia (o que indicaria um interesse por uma vida saudável), em um

congresso (pois gostaria de namorar um homem com as mesmas ambições profissionais) ou em uma igreja (porque gostaria de alguém que cuidasse das próprias necessidades espirituais).

DICA KAIZEN

Alguns dos meus clientes, incluindo Grace, respondem bem à tarefa de deixar uma mensagem em minha secretária eletrônica com respostas para suas respectivas pequenas perguntas. Mas nem todos têm um terapeuta – e nem todo terapeuta gosta de uma secretária eletrônica cheia de mensagens. Essas pessoas podem tentar ligar para um amigo ou parente. Se essa ideia for muito assustadora, outra opção é escrever as perguntas num diário ou deixar a mensagem na *própria* secretária eletrônica.

Seis meses depois de começar a terapia, Grace conheceu um homem maravilhoso na igreja. Ele a elogiava, adorava conversar e estava pronto para embarcar em um relacionamento sério. Os dois estão casados há cinco anos e, a julgar pelos cartões de Natal que recebo todos os anos, parecem estar muito bem. É claro que a vida nem sempre gera finais tão bem-arranjados quanto esse. Porém já vi muitas vezes as pequenas perguntas influenciarem as chances de alguém de ser feliz. No caso de Grace, essas pequenas perguntas permitiram que ela contornasse o medo e definisse o que queria com clareza suficiente para que pudesse reconhecer a felicidade quando ela chegasse.

Perguntas negativas: um fermento mental altamente tóxico

O poder que as perguntas têm de moldar experiências e comportamentos não se limita a usos dinâmicos e positivos. Já ouvi inúmeras vezes meus clientes se fazerem perguntas

extremamente dolorosas e desagradáveis. Você mesmo já deve ter se flagrado perguntando algo do tipo:

- Por que sou um perdedor?
- Como pude ser tão idiota?
- Por que todo mundo tem uma vida mais fácil que a minha?

Essas perguntas também têm o poder de engajar o cérebro, lançando uma luz forte e impiedosa sobre nossos erros e defeitos - verdadeiros, imaginários ou exagerados. Eles são, de fato, capazes de aumentar nossa energia intelectual, mas essa energia é usada para criar fraquezas e enfatizar inadequações.

Quando vejo meus clientes - principalmente aqueles com baixa autoestima - se destruírem dessa forma, peço que utilizem outra técnica kaizen: a de ligar para a minha secretária eletrônica uma vez por dia e deixar um recado sobre um pensamento positivo que tiveram sobre si mesmos ou uma ação positiva que fizeram, não importa quão pequena ela seja. Passado um mês, a maior parte dos meus clientes relatou que os problemas que os levaram à terapia já não pareciam tão devastadores. Eles também começaram a ver o tratamento de forma mais positiva, como uma jornada que requer coragem e resistência, e não um procedimento necessário porque tinham defeitos e precisavam de conserto.

DICA KAIZEN

Se você tende a se repreender com perguntas negativas (“Por que sou tão gordo?”), tente se perguntar: “O que eu mais gosto sobre mim hoje?” Faça essa pergunta a si mesmo diariamente e escreva a resposta em um diário ou em um papel que você guarde num lugar específico.

Pequenas perguntas direcionadas aos outros

Certa vez fui a uma escola de ensino fundamental em Los Angeles com um grupo de médicos-residentes que estavam treinando para se tornarem médicos de família. Todos na medicina familiar sabem que adolescentes odeiam ir ao médico e, até então, tínhamos nos resignado a lidar com adolescentes mal-humorados e pouco comunicativos. Isso era muito frustrante para médicos que queriam conversar sobre questões importantes de saúde, como drogas, sexo e tabagismo, com os adolescentes, mas que sentiam que eles não estavam interessados na discussão. Todos nós pensávamos que adolescentes eram assim mesmo e que não havia nada que pudéssemos fazer a respeito. Então percebi que ninguém havia perguntado a esses jovens o que fazer para que as consultas médicas fossem menos torturantes.

Por isso resolvemos conversar com os jovens em seu próprio ambiente - nas salas de aula. Perguntamos aos alunos do que gostavam e do que não gostavam em uma consulta médica. Uma adolescente levantou a mão e disse que quando ia ao médico passava o tempo todo se preocupando com o tratamento que receberia, como uma vacina de reforço contra tétano ou algo igualmente desagradável. Ela sugeriu que os médicos comesçassem por esses procedimentos para que os pacientes pudessem ficar mais tranquilos e se concentrassem nas perguntas e nos conselhos do médico. Quando vimos que todos ao redor concordavam, decidimos implementar a sugestão - e tem funcionado extremamente bem. Os médicos-residentes ficaram surpresos quando alguns alunos disseram que preferiam que os pais os acompanhassem na sala de consulta. Os médicos pensavam que os adolescentes

tinham vergonha dos pais e que viam o jovem médico-residente como uma versão adulta mais bacana. Outra surpresa revelou a natureza eternamente contraditória dos adolescentes: quando outro estudante disse que queria que os médicos lhe passassem seus contatos para que eles pudessem telefonar para abordar alguma questão pessoal sem ter que passar pelos pais.

Cada um dos médicos-residentes do grupo estava bastante empenhado em ajudar os adolescentes a se tornarem adultos saudáveis e prósperos. Mas poucos conviviam com adolescentes fora do contexto médico. O fato de se disporem a encontrá-los na escola e lhes fazer pequenas perguntas é reflexo de um dos ingredientes básicos do kaizen: o respeito pelos outros, mesmo por aqueles cujas atitudes e respostas acreditamos entender.

Você pode usar perguntas kaizen da mesma forma. Conheço a diretora de uma escola que pede que sua secretária lhe avise toda vez que alguém sair de sua sala com uma cara aborrecida ou infeliz. Essa diretora bastante respeitada sabe que muitas pessoas – tanto alunos quanto pais – podem se sentir vulneráveis quando são chamados à “sala da diretora” e nem sempre revelam seus sentimentos até o momento em que saem da sala. Ao integrar a secretária na equipe, a diretora consegue responder a essas crianças e adultos com mais sensibilidade. Muitos chefes bem-sucedidos gostam de fazer esta pequena pergunta à sua recepcionista ou assistente: “Existe alguma pequena melhoria que os funcionários/clientes gostariam que eu fizesse?” (Para se certificar de que essa pergunta é respondida com sinceridade, é importante recompensar pelo feedback sincero imediatamente e ser sempre discreto.) Conheço até um advogado que costuma reunir a

equipe da limpeza para que ouçam seus argumentos finais e lhe ofereçam sugestões.

Fazer perguntas aos outros também pode ajudar quando você tem dificuldade em identificar suas próprias necessidades. Conheço uma mulher que estava insatisfeita no casamento. Mas quando eu lhe perguntava o que queria do marido, ela me olhava sem conseguir responder. Como esposa, criara os dois filhos que agora estavam na faculdade, tomara conta dos pais nos últimos anos de vida deles e apoiara a carreira do marido. Ela havia realizado muitas coisas, mas tinha passado tantos anos se preocupando com as necessidades dos filhos, do marido e dos pais, que apagara seu papel nessa história. Tinha raiva de como o marido a tratava, mas mal conseguia dizer como ela *gostaria* de ser tratada. Então fizera a seguinte pergunta às amigas com casamentos bem-sucedidos: “Que atitude de seu marido lhe faz feliz?” A partir das respostas das amigas, ela criou um cardápio de opções matrimoniais e, após algum tempo, pôde encontrar as próprias respostas.

Já deparei com muitas pessoas infelizes no âmbito profissional, mas incapazes de pensar no que realmente gostariam de fazer. A maioria dessas pessoas foi treinada para pensar no trabalho como uma forma de ganhar dinheiro – e só. Elas nunca tiveram o cérebro programado para responder à pergunta: “Que tipo de trabalho poderia me dar orgulho e prazer?” Nesse caso, sugiro encontrar amigos que gostam do que fazem e perguntar: “Que aspecto de seu trabalho lhe faz feliz?” As respostas podem estimular uma reflexão sobre o que pode gerar prazer no trabalho.

Espero que você adquira o hábito kaizen de fazer pequenas (e positivas!) perguntas. Ao começar, lembre-se de que estará programando sua mente para a criatividade, então

escolha uma pergunta e a faça repetidamente, por vários dias ou semanas. Em vez de ficar paralisado com cobranças e demandas difíceis, você experimentará a energia produtiva de um cérebro que está sendo desafiado de forma agradável. Se o seu objetivo é alcançar uma única ideia para melhorar ou um impulso criativo, seu trabalho terá sido cumprido quando você obtiver a resposta. Mas se está tentando alcançar um objetivo difícil ou assustador, uma pequena pergunta poderá ser apenas um passo em direção à mudança. O restante deste livro sugere várias outras estratégias - seguras e não ameaçadoras - para realizar seus sonhos.

Técnica kaizen

Praticando pequenas perguntas

As perguntas a seguir foram formuladas para que você adquira o hábito kaizen de se fazer pequenas perguntas. Algumas se referem especificamente a objetivos, outras lhe ajudarão a buscar uma melhoria contínua em todas as áreas da sua vida.

Ao começar, lembre-se de que estará reprogramando seu cérebro e de que leva algum tempo para que novas vias cerebrais se desenvolvam. Então escolha uma pergunta e a faça repetidamente por vários dias ou até mesmo semanas. Tente se fazer essa pergunta com frequência, quem sabe, após o café da manhã, quando entrar no carro ou ao se deitar para dormir. Pense em escrever sua pergunta em um post-it e colar o papel na cabeceira (ou no painel do carro ou na xícara de café).

A seguir estão algumas sugestões para que você possa começar. Sinta-se à vontade para criar suas próprias perguntas.

- Se está infeliz mas não sabe o porquê, tente se perguntar: “Se tivesse certeza de que não iria fracassar, o que eu estaria fazendo de forma diferente?” A natureza lúdica dessa pergunta leva seu cérebro a se sentir seguro em responder de forma sincera, de modo a produzir algumas respostas surpreendentes que podem ajudá-lo a definir seus objetivos. Alguém que esteja estagnado no trabalho pode descobrir que gostaria de largar o emprego e estudar paisagismo; outra pessoa tem a chance de perceber que precisa apenas ter coragem de pedir ao chefe que cumprimente os funcionários pela manhã.
- Se está tentando alcançar um objetivo específico, pergunte a si mesmo todos os dias: “Que pequeno passo eu poderia dar para alcançar meu objetivo?” Seja em voz alta ou em pensamento, lembre-se de utilizar um tom gentil quando fizer a pergunta – o mesmo tom que usaria com um amigo ou uma amiga. Vale recordar a experiência de Patrick, o gerente de produção que descobriu que seu jeito agitado e exasperado não ajudava em nada a gerar respostas criativas.
- Todos sabem que, no mundo profissional, uma empresa nunca deve se tornar complacente, e sim, sempre buscar maneiras de se aperfeiçoar. Muitas vezes, gostaria que mais pessoas pensassem assim sobre seus relacionamentos, sua carreira e seu corpo, em vez de se darem por satisfeitas. Se, de forma geral, você está contente com sua vida, mas gostaria de permanecer antenado com as possibilidades de se superar ainda mais, pode usar uma versão um pouco diferente da questão anterior: “Que pequeno passo eu poderia dar para melhorar minha saúde (ou meu relacionamento, ou minha carreira, ou qualquer outra área)?” Essa pergunta deve permanecer em aberto, a fim de dar ao cérebro bastante assunto para pensar. Prepare-se para respostas surpreendentes!
- Muitas vezes voltamos nossa atenção às pessoas que julgamos serem as mais “importantes” – um funcionário-chave, a criança problemática ou o nosso parceiro –, o que nos leva a ignorar outras pessoas que podem nos oferecer ideias valiosas. Experimente se perguntar: “Existe alguém em meu trabalho ou em minha vida pessoal cuja voz ou opinião não ouço há muito tempo? Que pequena pergunta eu poderia fazer a essa pessoa?”
- Esta próxima pergunta é para quem tem um conflito desgastante com outra pessoa – um chefe, funcionário, sogro ou vizinho – e está tentando superar esse problema. Todos os dias, faça a si mesmo a seguinte pergunta: “Qual é a característica positiva que essa pessoa possui?” Em breve você será capaz de enxergar os pontos fortes dela com a mesma nitidez e detalhe com que via os defeitos.
- Se você tende a ser pessimista ou negativo, tente se perguntar o seguinte: “O que eu tenho de especial, ainda que seja pequeno (ou minha esposa, ou minha organização)?” Se continuar a se fazer essa pergunta, seu cérebro será programado para procurar o que é bom e correto, e, a partir disso, você poderá decidir fazer uso dessa grande qualidade, talvez com uma nova campanha de marketing no trabalho ou com ideias para atividades em família em casa.



CAPÍTULO TRÊS

Tenha pequenos pensamentos

A técnica fácil de escultura mental usa “pequenos pensamentos” para ajudar você a desenvolver novas habilidades sociais, mentais e até físicas apenas *imaginando* que está realizando essas habilidades!

Muitas pessoas costumam dizer que a melhor maneira de mudar é mergulhar de cabeça na tarefa, na esperança de que o impulso nos empurre para além do medo e da resistência. Na área de condicionamento físico, essa ideia é transmitida pela famosa frase: “Just do it!” (Apenas faça!). Nos relacionamentos amorosos, profissionais e nas apresentações, recebemos o seguinte conselho: “Fake it till you make it” (Finja até estar fazendo de verdade). Agora imagine uma pessoa tímida tentando “fingir” ao chegar sozinha a uma festa, mandando beijos para estranhos e se mostrando confiante e interessante. Essa pessoa provavelmente achará a experiência tão insuportável que irá direto para a cama com dor de cabeça e prometerá a si mesma nunca mais fazer algo parecido.

Talvez você fique aliviado em saber que existe uma forma quase indolor de praticar antes de realizar tarefas difíceis, mesmo aquelas que julga irem contra sua natureza e suas aptidões. Esse método, chamado de *escultura mental*, pode lhe ajudar a completar uma corrida difícil, sair com um desconhecido ou conversar com funcionários de forma mais eficaz.

A escultura mental se aproveita de uma neurociência de ponta, que sugere que o cérebro é capaz de aprender melhor não em doses grandes e dramáticas - como sugere a frase "Just do it!" -, e sim em incrementos muito pequenos, menores ainda do que se imagina ser possível.

Escultura mental: uma experiência completa

Talvez você já tenha ouvido falar de imagens mentais dirigidas, um conceito que antecede a escultura mental. Tradicionalmente, os psicólogos, ao instruírem seus pacientes acerca das imagens mentais dirigidas, pediam que fechassem os olhos, respirassem fundo e imaginassem que estavam em frente a uma tela de cinema. Em seguida, eles deveriam se imaginar na tela, realizando com perfeição e confiança aquilo que desejavam melhorar, fosse uma tacada de golfe ou uma palestra. Esse tipo de imagem mental dirigida gerava resultados limitados. Mais tarde, tomografias por emissão de pósitrons (PET) confirmaram que esse tipo de exercício despertava apenas uma pequena parte do cérebro, o córtex visual (onde as informações visuais são processadas).

A escultura mental, desenvolvida por Ian Robertson, é uma técnica mais recente que envolve uma imersão sensorial completa, ainda que imaginária. Ela requer que seus praticantes imaginem que estão engajados na ação, não apenas assistindo, como também ouvindo, provando, cheirando e tocando. Na escultura mental, uma pessoa imagina o movimento dos músculos e o sobe e desce das emoções.

Meu exemplo preferido de escultura mental bem-sucedida vem do inigualável nadador norte-americano Michael Phelps. Com suas 22 medalhas - dezoito delas de ouro - Phelps é o atleta mais condecorado da história das Olimpíadas. Durante o treinamento para os Jogos de Pequim

de 2008, o técnico de Phelps lhe pedia que praticasse a escultura mental antes mesmo de se levantar da cama. Ele instruía o nadador a imaginar que estava no bloco de partida, ouvindo o sinal da largada, empurrando o bloco com os pés, deslizando pela água de forma suave e poderosa e executando cada virada com perfeição. Assim, em vez de se observar em alguma tela interior, como se estivesse vendo um vídeo de sua performance, Phelps imaginava estar no próprio centro aquático, competindo. Assim como aqueles que haviam usado imagens mentais dirigidas antes, o nadador usou a imaginação visual. Você pode tentar algo parecido neste instante ao imaginar seus pés no bloco de partida, sua touca apertada sobre os seus cabelos e o grito da torcida nas arquibancadas.

Todos os dias, Phelps realizava um ensaio mental antes de entrar na piscina. Ele colheu os frutos desse exercício quando, certa vez, numa competição, a água da piscina entrou nos seus óculos - o que poderia ter feito com que ele diminuísse o ritmo e até mesmo perdesse a prova. Mas Phelps estava preparado, tendo visualizado esse possível problema de antemão durante os exercícios com imagens mentais dirigidas. Dessa forma, faturou a medalha de ouro na prova e conseguiu somar oito medalhas nos Jogos de Pequim.

No livro *Mind Sculpture* (Escultura mental), Ian Robertson, uma das maiores autoridades do mundo em reabilitação cerebral, teorizou que, durante a escultura mental, o cérebro não entende que não está, de fato, desempenhando a atividade imaginada. O cérebro de Phelps enviou as mensagens necessárias para que seus músculos o impulsionssem a fim de entrar para a História das Olimpíadas. Seu cérebro e seu corpo estavam praticando os eventos repetidamente sem erros.

Poucos minutos depois de “praticar” uma tarefa mentalmente, usando todos os seus sentidos, a química do cérebro começa a mudar, reestruturando suas células e as conexões entre elas a fim de criar habilidades motoras ou verbais complexas. Com bastante prática, esses novos padrões são dominados. Pesquisas confirmam essa constatação: em um estudo, pessoas que praticavam um exercício de piano a cinco dedos duas horas por dia apresentaram um aumento em atividade cerebral semelhante ao de pessoas que realizaram o exercício apenas na própria imaginação – sem nunca ter encostado os dedos no instrumento. Dessa forma, é possível executar uma tarefa difícil por meio de um ensaio mental, evitando o medo improdutivo gerado pela estratégia de “mergulhar de cabeça”. Você pode treinar o cérebro em pequenas doses para desenvolver o novo conjunto de habilidades que precisa para se engajar de verdade nessa tarefa.

Escultura mental para o restante de nós

Muitos atletas profissionais, como Michael Jordan, ex-jogador de basquete, e Jack Nicklaus, ex-profissional de golfe, já utilizaram esse tipo de exercício de imaginação para melhorar suas técnicas. Porém, esses homens já dominavam o esporte que praticavam quando realizaram a escultura mental. E quanto ao restante de nós, que precisa de ajuda com tarefas que nos amedrontam, tais como conversar com uma pessoa que achamos atraente ou persistir em uma dieta?

Essa pequena estratégia kaizen é perfeita para qualquer pessoa que já se esforçou muito para atingir um objetivo que acabou permanecendo fora do alcance. Pois se trata de um passo tão confortável e seguro de se dar que permite que você supere qualquer obstáculo mental que estava em seu caminho. A escultura mental é tão eficaz para

neutralizar o medo que já ajudou até vítimas de terremotos e acidentes que sofriam com flashbacks recorrentes. Eles se imaginaram dentro do flashback, mas visualizaram uma resolução positiva. O mesmo ocorre com pesadelos: peço aos pacientes que revivam o sonho, porém, com um final feliz. Diversos clientes já usaram essa técnica e, em todos os casos, o pesadelo ou flashback desapareceu em questão de dias.

Talvez você também se sinta inspirado por uma mulher que conheci após uma palestra que dei sobre o kaizen. Quando se aproximou de mim, estava quase chorando. Ela tinha narcolepsia, um distúrbio no qual o corpo responde ao estresse por meio do sono. Havia um medicamento eficaz para o problema, mas a mulher era incapaz de ingerir um comprimido. Ela explicou que, quando era adolescente, tomou um comprimido (que não tinha nenhuma relação com sua condição atual) e sofreu efeitos colaterais terríveis, quase fatais. Desde então, fora incapaz de engolir uma pílula. Quando pensa em comprimido, seu cérebro passa pelo único cenário que conhece: uma série de reações violentas. Sugeri que ela fornecesse ao cérebro uma alternativa a esse cenário, *ao imaginar* que estivesse tomando a medicação com sucesso e desfrutando de seus efeitos positivos. Essa imagem bastou para acalmar o medo e, depois de uma sessão de escultura mental, ela foi capaz de engolir o comprimido.

A escultura mental nem sempre funciona tão rápido, mas é, de fato, bastante versátil e confiável. Já vi pessoas utilizarem a escultura mental para:

- enfrentar o medo de procedimentos médicos
- conseguir manter a calma diante de uma situação tensa e não explodir de raiva
- aprender a comer com moderação

- superar a própria resistência a uma rotina de exercícios
- se sentirem mais confortáveis ao falar com desconhecidos
- se tornarem oradores fluentes

Michael, supervisor em uma grande empresa, teve uma experiência marcante de escultura mental que pode nos servir de inspiração. Esta é a sua história:

O departamento de recursos humanos da empresa de Michael me procurou com um pedido incomum. Queriam que eu o convencesse a realizar avaliações anuais de seus funcionários. Michael tinha fugido da tarefa por tanto tempo que agora estava em descumprimento com a política da empresa, e, apesar da pressão constante de seus superiores e do descontentamento de seus funcionários, ele continuava fugindo das avaliações. Seu departamento ficou com o moral baixo, e alguns empregados talentosos mostraram interesse em pedir transferência para outros departamentos. Michael era muito valioso para a empresa, mas precisava melhorar logo sua capacidade de gerenciar uma equipe.

Michael fora informado de que seria obrigado a cooperar com as minhas sugestões. Mas ele insistia que estava muito ocupado tanto para realizar as avaliações quanto para me explicar por que se opunha a elas. A posição de Michael era compreensível - sua agenda estava abarrotada - mas não inteiramente verdadeira. Desconfiei que, se ele gostasse de fazer avaliações, encontraria tempo para realizá-las. Mas Michael tinha certa dificuldade em se comunicar. Ele achava desagradável ter que confrontar funcionários problemáticos e considerava uma perda de tempo ter que avaliar pessoas cujo desempenho era excelente. Era adepto do pensamento de que "ninguém merece um elogio apenas por fazer um bom trabalho". Dessa forma, as avaliações continuaram

tendo prioridade mínima para Michael. Eu tinha que encontrar uma forma de ajudá-lo a mudar sua postura com relação a confrontos e discussões, e tinha que fazer isso de modo que uma pessoa eternamente ocupada fosse aceitar.

Fiz um trato com Michael.

- Meu objetivo é fazer com que você tenha prazer em realizar as avaliações anuais - falei. - Acho que posso fazer isso se me der trinta segundos por dia pelos próximos três meses. Se não funcionar, você poderá dizer ao pessoal de recursos humanos que seguiu todas as minhas sugestões e, portanto, cumpriu com a sua obrigação.

Meu pedido era tão pequeno que era impossível Michael recusar.

Durante o primeiro mês, Michael teria que praticar escultura mental todos os dias por trinta segundos. Pedi que ele se imaginasse fazendo um elogio específico e detalhado a algum funcionário de seu departamento em um tom entusiasmado, como se não houvesse nada de errado com o trabalho dessa pessoa. Michael precisaria imaginar como se comportaria diante da pessoa, como se sentiria ao se aproximar dela com uma postura relaxada e aberta, como a sua voz soaria e quais seriam os sons e cheiros à sua volta.

Queria que Michael começasse pelos elogios por alguns motivos. Assim como a maioria das pessoas, ele achava mais fácil fazer elogios do que críticas. Mas eu também sabia que um dos motivos pelo qual o seu departamento estava passando por dificuldades era porque Michael via os funcionários apenas como um conjunto de problemas. E, visto sob outro ângulo, pesquisas em psicologia revelaram que as pessoas que não se sentem valorizadas tendem a se ressentir das críticas e não costumam seguir os conselhos dos outros. Ao praticar a escultura mental para oferecer elogios, Michael estava não apenas aprendendo a se sentir

à vontade fazendo algo que era incomum para ele, mas também desenvolvendo uma habilidade que melhoraria o nível de satisfação e criatividade de seus funcionários.

Perguntei a Michael se ele se importaria em estender esse exercício para a sua vida pessoal. Eu desconfiava de que também fosse taciturno em casa e que sua família poderia se beneficiar do kaizen. Pedi a Michael que usasse algumas de suas sessões de trinta segundos diários para se imaginar fazendo elogios específicos à sua esposa ou a um dos três filhos. No mês seguinte, eu lhe pedi que continuasse pensando em um elogio, mas que também incluísse uma crítica. Ele teria que imaginar que estava com um funcionário em particular, sentindo seus próprios músculos faciais se mexendo e a sua postura se mantendo receptiva enquanto falava de maneira gentil e casual. Também pedi a Michael que elogiasse alguém em casa em voz alta todos os dias.

Um dia, depois de um mês e meio, recebi uma ligação.

- Minha esposa e meus filhos estão perguntando o que há de errado comigo! - exclamou Michael, bastante feliz consigo mesmo.

A família dele havia correspondido a seus elogios com tanto amor e carinho que a escultura mental e o kaizen passaram a ter muita credibilidade para Michael.

- Agora, que tal me ligar uma vez por dia e deixar um recado com um elogio e uma crítica a um funcionário? - sugeri.

Dessa forma, ele poderia ensaiar o tom de voz e eu ligaria de volta para comentar sobre a especificidade dos comentários e se a sua voz estava no tom neutro que ele almejava.

A escultura mental - além dos passos pequenos e concretos que um ensaio mental possibilitou - ensinou a

Michael uma série de novas habilidades. Ele também tomou gosto pela facilidade dos exercícios e a recompensa em praticá-los. Ao final dos três meses em que trabalhamos juntos, Michael realizou as avaliações sem precisar ser instruído e também começou a fornecer 15 ou 20 segundos de feedbacks espontâneos ao encontrar os funcionários no corredor. Recebi um cartão de boas-festas de Michael dizendo que sua família nunca estivera tão bem e que a situação no departamento estava ótima.

Técnica kaizen

Um guia para a escultura mental

Seja qual for a sua meta, a escultura mental é uma ótima forma de iniciar o seu programa de mudança kaizen. Fiel ao método kaizen, dividirei o processo de escultura mental em pequenos passos:

1. Determine uma tarefa que você tem medo de fazer ou que lhe deixe desconfortável. Tente escolher algo que você possa esperar pelo menos um mês para executar.
2. Decida quantos segundos por dia você está disposto a dedicar à escultura mental para essa tarefa. Certifique-se de que está alocando *segundos* e não minutos ou horas. O tempo dedicado a esse exercício deve ser muito reduzido para que você possa cumpri-lo facilmente. A repetição é essencial: qualquer coisa que você faz repetidamente, mesmo que seja apenas alguns segundos por vez, é interpretada como sendo algo importante pelo cérebro, que, então, passa a alocar células para o novo comportamento.
3. Quando estiver pronto para praticar a escultura mental, escolha um local confortável para se sentar ou deitar e feche os olhos.
4. Imagine que você esteja numa situação difícil ou desconfortável e esteja olhando à sua volta. O que você vê? Qual é o cenário? Quem está presente? Como eles(as) são? Observe as expressões faciais, as roupas que estão usando e a postura corporal das pessoas.
5. Agora deixe que sua imaginação inclua o resto dos seus sentidos. Quais são os sons, os cheiros, os sabores e as texturas à sua volta?
6. Sem mexer nenhum músculo, imagine que esteja executando a tarefa. Quais são as palavras que você usa? Qual é o tom da sua voz e como ela reverbera pelo seu corpo? Que gestos você faz?

7. Imagine uma resposta positiva à sua atividade. Se estiver usando a escultura mental para falar em público, por exemplo, olhe para a plateia e observe as pessoas se inclinando na sua direção, parecendo receptivas e motivadas. Ouça o barulho do lápis riscando o papel enquanto algumas pessoas muito interessadas anotam o que você está falando.
8. Quando o tempo dedicado à escultura mental se tornar comum e até mesmo divertido, você vai perceber que está automaticamente realizando a tarefa considerada difícil com entusiasmo. Mas se não estiver preparado de verdade para a tarefa, não tem problema. Nunca force o processo kaizen; ele só funciona se você deixar a mudança ocorrer de maneira fácil e confortável. Como alternativa, você poderá aumentar o tempo que passa praticando escultura mental – mais uma vez, aumentando bem devagar, talvez apenas em trinta segundos. O tempo só deverá ser aumentado quando a etapa anterior de escultura mental tiver se tornado fácil. Se começar a inventar desculpas para não praticar ou se estiver sempre se esquecendo das suas sessões, então você precisa diminuir o tempo do exercício.
9. Quando se sentir confortável usando escultura mental para essa tarefa (e isso pode levar dias, semanas ou até mais tempo), imagine a pior situação possível e como você poderia responder a ela com eficiência. Uma pessoa que está fazendo um discurso talvez sinta o suor de nervosismo escorrendo pelo rosto enquanto enxerga pessoas na plateia parecendo entediadas e sussurrando umas com as outras. Ela pode imaginar, então, como gostaria de falar, gesticular e se sentir nessa situação.
10. Quando sentir que está realmente preparado para encarar a tarefa, primeiro tente dar alguns pequenos passos. Seguindo o exemplo de falar em público, pense em apresentar a sua palestra primeiro em uma sala vazia ou para um amigo ou uma amiga.

O primeiro passo... ou qualquer passo

A escultura mental pode ser usada em qualquer fase do programa de mudança kaizen. Muitas pessoas a utilizam quando sabem que ação gostariam de tomar mas não conseguem, de fato, agir. Você entende, por exemplo, que deveria comer mais verduras. Talvez você resolva passar quinze segundos por dia *imaginando* que está comendo – e apreciando! – brócolis. Quando isso se tornar um hábito e até mesmo um prazer, você pode estender sua sessão para trinta segundos – ou o tempo que quiser. (Você poderá até progredir para outra estratégia kaizen: comer um ou dois floretes; a técnica kaizen de pequenas ações será discutida no próximo capítulo.)

Mas, como todas as outras estratégias kaizen, a escultura mental pode ser usada em *qualquer* fase de um programa de mudança. A escultura mental é perfeita em situações nas quais uma doença ou um imprevisto fazem com que você tenha que interromper um curso de ação que já está bem encaminhado. Mesmo depois de ter alcançado o sucesso, você pode empregar um pouco de escultura mental sempre que quiser ajustar sua nova habilidade ou seu novo hábito.

DICA KAIZEN

Veja a seguir algumas sugestões para utilizar a escultura mental em objetivos específicos. E lembre-se disto: pequenas perguntas são uma forma poderosa de gerar ideias para a escultura mental. Pergunte a si mesmo: “Que pequeno passo eu poderia dar para alcançar meu objetivo?” Deixe a pergunta no ar por alguns dias ou semanas. Quando tiver uma resposta, você poderá usar a escultura mental para se imaginar dando esse passo.

Se quer aprender a comer com moderação, imagine que está sentado à mesa. Veja o prato à sua frente com restos de comida. Como é a comida? Qual o cheiro e o gosto? Agora imagine que terminou de comer e está deixando os talheres em cima do prato, mesmo que ainda tenha sobrado um pouco. Que som o garfo faz ao encostar no prato? Pegue o guardanapo do colo; sinta a sua textura e coloque-o na mesa. Escute o barulho que a cadeira faz e sinta os músculos do seu corpo se mexerem enquanto você a empurra para trás. Imagine você se levantando e indo embora sem esforço.

Se um sentimento de raiva de si mesmo está bloqueando seu caminho para a mudança, tente o seguinte: pense numa situação

em que costuma se julgar e ser duro consigo mesmo. Já que é muito mais fácil as pessoas autocríticas serem gentis com os outros, procure imaginar que está consolando um amigo ou uma criança pequena que cometeu o mesmo erro ou que tenha o mesmo defeito que você acha que tem. Escute essa pessoa dizer as coisas negativas que você diz a si mesmo, como: “Sou uma pessoa ruim.” ou “Eu nunca vou conseguir!”. Agora imagine que você está consolando essa pessoa. Sinta o amor e a compaixão que teria por alguém que estivesse sofrendo dessa forma. Quais gestos e palavras você usaria?

Se quer reatar um relacionamento, comece pensando em alguma atitude da outra pessoa que lhe pareça irritante, levando você a ter uma reação descontrolada ou evitar essa pessoa. Agora imagine-a tendo tal comportamento e visualize você reagindo da maneira que considera ideal. Como estaria o seu corpo? Será que ficaria mais frio em vez de quente? O que você gostaria de dizer e em que tom de voz? Qual postura gostaria de ter?

Muitas pessoas precisam de ajuda para relaxar. Escolha uma situação recorrente que costume deixá-lo irritado ou impaciente (ficar preso no trânsito parece ser uma resposta bastante popular). Agora se imagine nessa situação desfrutando uma sensação de equilíbrio interior e agindo com boa vontade em relação aos outros. Se está tentando melhorar sua reação ao trânsito, visualize-se dentro do carro, com os músculos relaxados, a respiração profunda e ritmada, e o corpo fresco enquanto os motoristas à sua volta buzina e agem de forma agressiva. Suponha que esteja se sentindo amável em relação aos outros – e

talvez até sinta a sua mão fazendo sinal para que um deles passe à sua frente!



CAPÍTULO QUATRO

Realize pequenas ações

Pequenas ações são a alma do kaizen. Ao tomar medidas muito pequenas que parecem triviais ou até mesmo ridículas, você navegará calmamente, ultrapassando obstáculos que lhe derrotavam antes. Devagar - mas de forma indolor! - você cultivará um apetite pelo sucesso contínuo e estabelecerá uma nova rota permanente para a mudança.

Pequenas ações são a base da maioria dos programas de mudança kaizen por uma razão óbvia: não importa quanto você se prepara ou pratica pequenas perguntas ou pequenos pensamentos; em algum momento, terá que entrar na esfera da ação. Isso é verdade independentemente de você estar montando um novo negócio ou confrontando um parente problemático. Mas, utilizando a estratégia kaizen, suas primeiras ações serão *bem* pequenas - a ponto de você considerá-las estranhas ou até mesmo bobas. Não tem problema. É bom ter senso de humor quando se está tentando mudar a própria vida. Nas páginas seguintes você encontrará ótimos exemplos de ações kaizen.

Para os não iniciados, essas ações podem parecer um pouco bizarras. Mas se você já tentou fazer uma grande mudança - como perder dez quilos, mudar de profissão ou tentar salvar um relacionamento - e fracassou, então é capaz de apreciar a forma como pequenas mudanças

podem ajudar. Lembre-se de que tentativas de mudança muito grandes e ousadas podem ter o efeito contrário. Muitas delas não levam em conta os obstáculos que podem aparecer pelo caminho: falta de tempo, um orçamento apertado ou uma forte resistência à mudança. Como aprendemos, programas de mudança radicais podem suscitar dúvidas e medos escondidos ou não tão escondidos assim (“E se eu fracassar? E se alcançar meu objetivo - e continuar infeliz?”), acionando o alarme da amígdala. Seu cérebro responde a esse medo com níveis altíssimos do hormônio do estresse e níveis mais baixos de criatividade, em vez da energia positiva e constante necessária para atingir seus objetivos de longo prazo.

Pequenas ações exigem pouco tempo e dinheiro e agradam até àqueles que não possuem muita força de vontade. Elas enganam o cérebro, fazendo com que ele pense: “Ei, essa mudança não é nada de mais. Não há motivo para se exaltar. Ela não traz nenhum risco de tristeza ou infelicidade.” Ao passar a perna na reação de medo, pequenas ações permitem que o cérebro construa hábitos novos e permanentes num ritmo que pode ser surpreendentemente rápido.

Objetivo	Ação Kaizen
Parar de gastar excessivamente	Retire <i>um</i> item do carrinho de compras antes de seguir para o caixa.
Começar um programa de exercícios	Fique em pé – isso mesmo, apenas fique em pé – na esteira alguns minutos por dia todas as manhãs.
Controlar o estresse	Uma vez por dia, repare qual parte do corpo está acumulando a tensão (O pescoço? A lombar? Os ombros?). Então respire bem fundo uma única vez.
Manter a casa limpa e arrumada	Escolha uma parte da casa, programe um alarme para cinco minutos e comece a arrumar. Pare quando o alarme tocar.
Aprender uma nova língua	Comprometa-se a aprender uma palavra por dia. Se isso for muito difícil, repita a nova palavra uma ou duas vezes por dia durante uma semana, adicionando uma nova palavra a cada semana.
Dormir mais	Vá se deitar um minuto mais cedo à noite ou levante-se um minuto mais tarde todas as manhãs.

**Sem tempo e sem dinheiro?
Então o Kaizen é para você!**

Se você é como muitas pessoas que querem mudar, talvez diga a si mesmo: “Mas como posso alcançar meu objetivo? Não tenho dinheiro sobrando – e mal tenho tempo para descansar entre as refeições!” Não se desanime! Assim como as melhores coisas da vida, os pequenos passos não

custam nada. E já que você precisa apenas de um ou dois minutos para executá-los, eles se encaixam em qualquer agenda. Para provar isso, vou lhe mostrar como algumas ações kaizen – que exigem apenas alguns minutos por dia – salvaram uma clínica médica de uma tragédia financeira.

Quando os funcionários da clínica ambulatória me chamaram, eles estavam com problemas sérios. A clínica tinha um alto índice de pacientes que não retornavam, acarretando sérias consequências financeiras. E os pacientes que permaneciam na clínica davam notas bem baixas em avaliações. Uma pesquisa por escrito com os pacientes revelou que a principal reclamação era a espera interminável para o atendimento.

Todos nós sabemos que longas esperas são um problema comum em consultórios médicos. Em geral, esse problema é impossível de se resolver, devido às emergências e aos imprevistos que costumam ocorrer todos os dias. Um paciente com horário marcado para tratar de uma alergia na pele, por exemplo, pode acabar mencionando um outro problema e até mais sério, como tonteira ou dor no peito e, de uma hora para outra, uma consulta de rotina passa a tomar muito mais tempo, comprometendo a agenda pelo resto do dia.

O problema com o agendamento dos pacientes era tão complicado e recorrente que a clínica considerou soluções drásticas. Alguns membros da equipe sugeriram investir em um software caro que supostamente poderia ajudar a equipe a gerenciar o fluxo dos pacientes e auxiliar os médicos a determinarem quanto tempo dispensar a cada consulta. Outra ideia era contratar uma enfermeira profissional para avaliar os pacientes minuciosamente por telefone, a fim de determinar com precisão quanto tempo a consulta de cada um deveria durar. Eles pensaram até em

designar um médico para atender os pacientes sem horário marcado com exclusividade; uma medida arriscada, uma vez que este profissional não seria capaz de atender novos pacientes, extremamente necessários à clínica. Nenhuma dessas soluções parecia viável ou suscetível de ser encaixada no orçamento já apertado dele. O dia a dia ficou tenso à medida que funcionários sobrecarregados – médicos, enfermeiras, recepcionistas – culpavam uns aos outros pela “clientela” cada vez menor e pacientes cada vez mais infelizes.

A clínica enfrentava um verdadeiro desafio. Mas eu tinha esperanças, porque o kaizen possui uma vantagem natural no ambiente médico. Na medicina, a solução ideal é sempre o tratamento efetivo mais brando possível, que funcione sem qualquer tipo de risco desnecessário. Um médico não realiza uma operação se puder prescrever um remédio, e não prescreve um remédio se o repouso ou algumas mudanças no estilo de vida possibilitarem a cura. Tudo o que eu precisava fazer era mostrar à equipe da clínica como encarar seus problemas sob a ótica do “quanto menor, melhor”.

Reuni a equipe e pedi que falassem sobre as suas melhores e piores experiências como consumidores. A maioria mencionou computadores quebrados, aborrecimentos no banco, entre outros problemas. Então uma pessoa falou que a melhor experiência que teve como consumidor ocorrera quando o seu serviço de telefonia havia parado de funcionar.

– Essa foi a sua *melhor* experiência? – perguntei.

Ele então explicou que foi uma experiência gratificante porque o representante de atendimento ao cliente imediatamente pediu desculpas pelo problema e pela espera no atendimento. Dois dias depois, o mesmo

representante ligou para se certificar de que o problema fora resolvido. Outras pessoas concordaram que suas piores experiências como consumidores poderiam ter sido facilmente contornadas com um simples pedido de desculpas ou algum gesto que refletisse uma preocupação com o consumidor. Todo mundo sabe, disseram, que computadores quebram e bancos cometem erros. O que torna uma experiência positiva ou negativa é o que ocorre naqueles poucos minutos em que você explica o seu problema a quem está lhe atendendo.

O grupo concluiu que pacientes, assim como clientes de banco e donos de computadores, também entendem que problemas acontecem - e que os médicos nem sempre têm controle sobre o horário. O que os pacientes realmente odiavam era a sensação de total perda de controle quando entravam pela porta, de que não só os seus corpos como também o seu tempo estavam nas mãos de outra pessoa. Aquele era o momento perfeito para uma pergunta kaizen: "Como é possível melhorar a experiência do paciente com relação a atrasos sem gastos extras e usando apenas alguns segundos a mais do seu tempo?"

Não fiquei surpreso quando a equipe aceitou o desafio com entusiasmo. Eles decidiram que cada um dos seguintes passos poderia ser facilmente implementado em casos de atraso:

- A recepcionista explicaria pessoalmente o motivo do atraso ao paciente e lhe daria uma estimativa de quando o médico estaria disponível.
- O paciente teria a opção de se consultar com outro médico da clínica ou de remarcar a consulta.
- Antes de o paciente ser levado à sala de exames, a enfermeira ou assistente de enfermagem lhe pediria desculpas (caso o paciente tivesse que esperar).

- O médico também pediria desculpas ao entrar na sala.
- Antes de o paciente sair da sala, o médico lhe agradeceria por ter escolhido aquela clínica.
- E, finalmente, a recepcionista também agradeceria ao paciente na saída.

Essas mudanças se resumiam a pequenas frases - “desculpe” e “obrigado(a)” - e eram, inegavelmente, passos minúsculos. Mas pouco tempo depois que tais mudanças foram implementadas, novas pesquisas com os pacientes revelaram que o nível de satisfação tinha *dobrado*, e o número de pacientes que deixavam a clínica havia reduzido em 60%. Repare que a média do tempo de espera permaneceu a mesma. Mas agora os pacientes faziam comentários como: “Nunca me senti tão respeitado numa clínica médica!” E os atritos entre os diferentes grupos na clínica pararam de ocorrer, já que todos estavam felizes por haver algo simples e produtivo que cada um podia fazer para alcançar seus objetivos.

Mas pequenos passos não demoram a produzir resultados?

Os passos kaizen podem ser pequenos, mas, com frequência, geram uma mudança rápida. Minha experiência com a clínica revelou que às vezes basta dar um pequeno passo para efetuar uma melhora significativa. E você pode descobrir que uma única mudança, bem pequena, como talvez passar apenas cinco minutos toda noite catando brinquedos do chão, satisfaz a sua meta de ter uma casa mais arrumada.

Quando o objetivo envolve realizar uma atividade à qual você tem certa resistência (como praticar exercícios) ou se livrar de algum hábito que já esteja arraigado (fazer compras como uma forma de relaxar, por exemplo), você pode concluir que um pequeno passo talvez não seja suficiente. Mas a verdade é que aquele pequeno passo o

levará a dar um segundo, e depois um terceiro, e assim por diante, até que você perceba que conseguiu dominar essa mudança.

Voltemos a Julie, a mãe solteira que não tinha tempo para se exercitar. Ela começou com uma pequena ação - marchar em frente à televisão, por apenas um minuto, uma vez por dia. Essa ação não contribuiu para melhorar sua capacidade aeróbica, mas, para Julie, teve um efeito diferente e talvez até mais significativo. Ela vislumbrou a possibilidade de incluir o exercício físico em sua vida. Após algumas semanas, Julie decidiu que poderia marchar pelo tempo de um intervalo comercial. Uma vez dominada essa etapa, decidiu que tentaria marchar durante *dois* intervalos comerciais. E então se esqueceu de parar. Os comerciais terminavam e Julie reparava que ainda estava marchando. Quase sem perceber, essa mulher ocupadíssima encontrou uma forma de seguir a recomendação da American Medical Association de praticar exercícios cardiovasculares por pelo menos trinta minutos por dia quase todos os dias - e ainda por cima estava se divertindo. O exercício se transformara em um hábito - do qual Julie sentia falta quando não praticava.

A iniciativa de dar pequenos passos, sabendo que você está apaziguando seus medos e construindo um novo hábito, requer confiança e otimismo. Algumas pessoas têm dificuldade com o kaizen não pelos passos serem difíceis, mas por serem fáceis. Elas não conseguem superar o pensamento cultural de que uma mudança deve ser instantânea, exigir uma disciplina árdua e não ser prazerosa. Acreditamos que, se formos duros conosco, exortando-nos a fazer mais com uma agilidade maior, obteremos melhores resultados. Nós nos perguntamos: "Como é possível alcançar meu objetivo em um minuto por

dia? Assim levarei anos!” Mas o kaizen requer que sejamos pacientes. Pede que tenhamos fé de que, com pequenos passos, poderemos superar com mais facilidade a resistência inicial da nossa mente contra a atitude de mudar. Não temos controle sobre o cronograma para a nossa mudança, assim como não podemos dizer com exatidão em que momento atingiremos um objetivo - como aprender a dirigir, esquiar ou tocar violão. Temos apenas que ter a confiança de que a mente vai dominar a mudança e obedecer às nossas instruções.

“Não consigo me convencer a entrar em ação”: como o kaizen fura a sua resistência

A cada véspera de ano-novo, milhares de nós fazemos uma lista de objetivos para o ano seguinte: perder peso, ficar mais organizados, aprender a controlar o estresse e assim por diante - e planejamos fazer essas mudanças por completo logo no dia seguinte. Só que ano após ano, simplesmente não conseguimos ter força de vontade suficiente para promover a tal mudança gigantesca e radical, pelo menos não por muito tempo. Estudos revelam que uma resolução típica é repetida por dez anos seguidos e que um quarto das resoluções são abandonadas depois de quatro meses e “reconvocadas” no ano seguinte. O kaizen oferece uma alternativa a esse ritual anual de tentativas malsucedidas.

Muitos anos atrás, antes de eu conhecer o kaizen, assisti a uma palestra de um grande especialista em dor. Embora a dor muitas vezes não possa ser controlada com remédios ou outras invenções médicas, técnicas mentais como a meditação podem reduzir bastante o sofrimento daqueles que a sentem. O especialista incentivou cada pessoa da plateia a ir para casa e meditar durante um minuto por dia. Muito surpreso, fui falar com ele depois da palestra e

perguntei por que achava que um minuto de meditação poderia fazer bem a alguém. Com um tom de voz paciente, o homem me perguntou há quantos anos as técnicas de meditação eram praticadas.

- Há duzentos ou trezentos anos - respondi.

- Isso mesmo - afirmou ele. - Então há uma grande chance de que as pessoas na plateia já tenham ouvido falar de meditação. Os que gostam da ideia já encontraram um professor ou um livro e estão praticando a técnica. O restante acha que a meditação é a pior coisa de que já ouviram falar. Prefiro que eles cheguem em casa e pratiquem a meditação por um minuto a que não meditem por trinta minutos. Talvez até gostem. E talvez se esqueçam de parar.

Ele estava certo. Estudos sobre técnicas persuasivas repetidamente revelam o poder do kaizen de enfraquecer até as mais fortes resistências. Em um estudo um tanto quanto engraçado, voluntários perguntaram a moradores de uma cidade no sul da Califórnia se aceitariam colocar um cartaz com a frase "Seja um motorista prudente!" em uma de suas janelas. A maioria concordou. Moradores de outra cidade com características parecidas não tiveram o mesmo pedido feito a eles. Duas semanas depois, perguntaram aos moradores de ambas as cidades se eles permitiriam que um outdoor com a mesma mensagem fosse colocado no jardim em frente às suas casas. Eles viram fotos que deixavam bem claro que a vista das casas seria obstruída. E, para que o pedido fosse ainda menos atrativo, as letras no outdoor estavam mal-executadas. O grupo que não havia participado da primeira fase sobre os cartazes nas janelas recusou o pedido do outdoor 85% das vezes; o grupo que tinha dado o pequeno passo na primeira cidade, no entanto, *concordou* com o pedido do outdoor 76% das vezes. O

primeiro passo tornou o segundo quatro vezes mais provável. Outros estudos confirmam essa constatação, revelando que uma pequena ação inicial (usar um broche de uma instituição de caridade e tomar conta dos pertences de um desconhecido na praia) ajuda a eliminar qualquer tipo de objeção a uma ação bem maior (fazer uma doação considerável a uma instituição de caridade e tomar uma atitude se os pertences do desconhecido forem roubados). Agora imagine como ações pequenas e eficientes podem quebrar sua resistência a uma mudança que você de fato quer fazer.

Tenho usado o kaizen repetidamente com pessoas que gostam da *ideia* de manter as suas resoluções (emagrecer, ficar mais organizado ou relaxado), mas que resistem às mudanças necessárias para que aconteçam. Na clínica médica da UCLA, por exemplo, conheci pessoas que simplesmente se recusavam a passar fio dental nos dentes. Sabiam que corriam o risco de ficar com os dentes cariados ou de sofrer uma doença periodontal e sentiam que precisavam desenvolver o hábito do uso do fio dental, mas não conseguiam converter esse conhecimento em ação. Então pedi que passassem fio dental em apenas um dente por dia. Elas achavam esse pequeno passo muito mais fácil. Após um mês passando fio dental em apenas um dente por dia, acabavam tendo duas coisas: um dente específico muito limpo e o hábito de segurar aquele pequeno fio nas mãos.

Um dente limpo por si só já é um feito, mas a maioria das pessoas descobre que não quer parar por aí. Algumas passam para *dois* dentes no mês seguinte, mas muitos se dão conta de que esse novo hábito está crescendo com tanta força (e já que estão na frente do espelho segurando o fio dental...) que acabam passando o fio dental em três,

quatro ou cinco dentes. Cerca de seis a dez semanas depois, a maioria das pessoas já está passando fio dental em todos os dentes. (Quando elas se esquecem de cumprir a rotina de um dente por dia, peço que deem outro passo kaizen: amarrar um pedaço de fio dental no controle remoto ou colar o fio dental no espelho como um lembrete.)

Também já deparei com muita gente que não conseguia manter uma rotina de prática de exercícios físicos - e que passaram por problemas de saúde devastadores por causa disso. Geralmente são pessoas que trabalham demais, se comprometem demais e se estressam demais. Esses pacientes não conseguiam ver como poderiam encaixar na agenda os trinta minutos diários de exercícios que lhes eram recomendados. A vida já era tão difícil que eles não conseguiam imaginá-la ficando ainda mais complicada ao deliberadamente resolverem pegar pesado com os exercícios. Talvez estivessem com medo de como os seus outros hábitos iriam parecer quando fossem vistos sob um ponto de vista novo e saudável. Esse receio é compreensível. E é para essas pessoas que a natureza indolor e fácil do kaizen tem um apelo especial.

Pessoas que *odeiam* se exercitar mais do que tudo podem começar da mesma forma que Julie, marchando em frente à televisão durante um minuto por dia. Aquelas que tomaram essa medida logo perceberam que ela se tornou um hábito e ficaram dispostas a acrescentar alguns minutos à rotina. Depois disso, incluíram mais alguns minutos por dia, até se darem conta de que estavam se dedicando com entusiasmo a um regime de exercícios saudável.

<p style="text-align: center;">DICA KAIZEN</p>

Para se ter uma saúde invejável, talvez seja melhor estabelecer metas mais *modestas*. Apenas algumas mudanças positivas já podem ter um impacto surpreendente em seu bem-estar. Pesquisas recentes sugerem que perder 10% do peso corporal (supondo que a pessoa esteja acima do peso) diminui radicalmente o risco de contrair diabetes, hipertensão e apneia noturna. Um estudo da Universidade de Adelphi revela que pessoas que usaram a esteira apenas quatro minutos por dia durante quatro dias por semana (certificando-se de que chegaram a 70% da frequência cardíaca máxima) registraram um aumento de 10% na capacidade aeróbica – a mesma porcentagem daquelas que se exercitaram dez minutos por dia!

Uma vez conheci uma moça que queria se exercitar e até tinha comprado uma esteira cara para usar em casa. Ainda assim evitava o exercício. “Simplesmente não consigo me convencer a entrar em ação”, pensava. Então partiu para o kaizen. No primeiro mês, ficava em pé na esteira, onde lia o jornal e tomava café. No mês seguinte, ao terminar o café, andava na esteira por um minuto e, a cada semana, acrescentava mais um minuto. A maioria das pessoas provavelmente acharia que as pequenas ações que ela havia tomado nos primeiros meses eram ridículas. Mas não eram. Ela estava criando uma tolerância ao exercício. Pouco tempo depois, suas ações “ridículas” se transformaram no firme hábito de correr quase dois quilômetros por dia! Repare que esse progresso bem gradual até um programa consistente é o exato oposto dos padrões atuais, em que a pessoa começa com uma explosão de atividades por algumas semanas, mas depois acaba voltando para o seu canto no sofá.

Ao planejar seus próprios pequenos passos para mudar, lembre-se de que, algumas vezes, apesar de um planejamento perfeito, você irá deparar com uma parede de resistência. Não desista! Em vez disso, tente diminuir o tamanho dos seus passos. Lembre-se de que o seu objetivo é contornar o medo - e dar passos tão pequenos que o esforço seja quase imperceptível. Quando os passos são bem fáceis, a mente geralmente assume o controle e pula por cima dos obstáculos para atingir o objetivo.

Volta e meia o *kaizen de fato* gera mudanças de forma mais lenta, exigindo pequenos passos desde o ponto A até o ponto B. Se você começar a ficar frustrado com o ritmo da mudança, pergunte a si mesmo: “Ainda que a mudança seja devagar não é melhor do que a minha situação anterior, ou seja, em que nada havia mudado?” Um exemplo divertido dessa estratégia vem de uma moça que cresceu na Inglaterra. Aos 13 anos, ela percebeu que as quatro colheres de chá de açúcar que colocava diariamente em seu chá não estavam ajudando em nada o seu corpo. Por meio da força de vontade e do autocontrole, ela conseguiu cortar três das quatro colheres, mas o hábito de incluir a última colher de açúcar era muito persistente. Quando percebeu que a sua força de vontade não era forte o suficiente para resistir à última colherzinha, ela segurou a colher e tentou tirar apenas um grão de açúcar antes de colocar o restante no chá. No dia seguinte, tentou tirar dois grãos de açúcar da colher antes de colocar o restante. Continuou com o hábito, tirando um ou dois grãos por dia. Demorou quase um ano para esvaziar a colher! Ela tinha 45 anos quando contou essa história, e ainda tomava chá sem açúcar.

Resoluções de ano-novo à moda kaizen

Algumas das resoluções de ano-novo mais comuns estão listadas a seguir e agrupadas com uma série de passos

kaizen que colocaram vários dos meus pacientes no caminho para o sucesso. Para decidir qual primeiro passo é certo para você, consulte o trecho “*Técnica kaizen: qual será o seu primeiro pequeno passo?*” mais adiante.

Resolução: Comer de forma mais saudável.

Pequenos passos:

1. Jogue fora o primeiro pedaço de um lanche engordativo. Faça isso durante um mês. Esse processo lhe ajudará a comer uma quantidade menor de uma porção grande.
2. Durante o mês seguinte, jogue fora o primeiro e o último pedaço.
3. Depois jogue fora três pedaços do lanche durante um mês (e assim por diante, até você resolver que não quer mais o lanche ou até não sobrar mais nenhum pedaço).
4. Quando tiver desistido do lanche, concentre-se em desacelerar o processo alimentar durante outros lanches ou refeições. Ao comer, coloque a comida no prato entre mordidas, repouse as mãos no colo e mastigue devagar. Só pegue a comida outra vez quando tiver engolido o pedaço anterior.

Resolução: Praticar exercícios.

Pequenos passos:

1. Se você não consegue sair do sofá, compre um aparelho de *hand grip* para ficar apertando enquanto vê televisão (uma bola de tênis também serve). Isso fará com que você queime algumas calorias e volte a se acostumar a mexer o corpo.
2. Quando estiver pronto para se movimentar, dê uma volta no quarteirão uma vez por dia ou suba um lance de escadas em vez de pegar o elevador.
3. A cada dia, caminhe até mais uma casa ou prédio ou suba mais um degrau, até você sentir que o seu hábito está se solidificando.

4. Para aumentar ainda mais a sua vontade de se exercitar, pense na atividade que você mais gostaria de fazer. Natação? Esqui? Tênis? Encontre uma foto atraente da atividade e a coloque na porta da geladeira, em cima da televisão ou no canto do espelho.

Resolução: *Economizar dinheiro.*

Pequenos passos:

1. Estabeleça o objetivo de economizar apenas um real por dia. Uma maneira de fazer isso é modificar uma das suas compras diárias. Quem sabe você não troca o seu cappuccino caro por um simples cafezinho? Ou talvez passe a ler o jornal de graça na internet em vez de comprar a versão impressa nas bancas. Guarde cada real que economizar.
2. Outra tática para economizar um real por dia é compartilhar um capricho diário com um amigo. Compre um café grande e despeje-o em duas canecas menores. Compre apenas um jornal e reveze na leitura das seções.
3. Se você economizar um real por dia, no fim do ano terá juntado R\$ 365,00. Comece a fazer uma lista de coisas que gostaria de fazer com esse dinheiro extra e acrescente uma ideia nova por dia. Você aprenderá a pensar sobre objetivos financeiros maiores e mais distantes em vez de prazeres mais baratos e imediatos.

Resolução: *Conhecer pessoas novas.*

Pequenos passos:

1. Pense em um lugar que você poderia frequentar (talvez uma igreja, sinagoga ou templo, um curso de algo que lhe interesse ou algum grupo esportivo) para conhecer pessoas com interesses parecidos com os seus e anote esse lugar em um papel.

2. Todos os dias, acrescente à lista um lugar ou um grupo. Lembre-se de que essa não é uma lista de ações, você está apenas gerando ideias.
3. Pense em alguém que você conheça com uma vida social plena e feliz. Pergunte a essa pessoa onde ela conhece novos amigos.
4. Se você gosta da ideia de se associar a algum clube mas acha que está muito ocupado, comece fazendo bem pouco. Você pode ir a apenas *uma* reunião - e ir embora depois de quinze ou vinte minutos. Isso lhe ajudará a criar uma predisposição por uma atividade social sem sobrecarregar sua agenda.

Resolução: *Pedir um aumento salarial.*

Pequenos passos:

1. Comece a fazer uma lista dos motivos pelos quais você merece ganhar mais pelo seu trabalho. A cada dia, acrescente mais um item à lista.
2. Passe um minuto por dia praticando em voz alta o que você dirá ao seu chefe.
3. Passe cada vez mais tempo praticando até se sentir preparado para fazer o pedido.
4. Antes de efetivamente pedir o aumento, imagine seu chefe respondendo de forma negativa - mas que, de qualquer maneira, você saia da sala se sentindo bem-sucedido e orgulhoso pelo seu esforço. (Esse passo, na verdade, é uma forma de escultura mental, e ajuda a controlar qualquer medo que ainda tenha restado.)

Resolução: *Usar o seu tempo de forma mais produtiva.*

Pequenos passos:

1. Faça uma lista das atividades que tomam o seu tempo e que não são úteis ou não lhe estimulam. Ver televisão, ficar olhando vitrines e ler coisas que você não acha

agradáveis ou produtivas são exemplos comuns de um tempo mal utilizado.

2. Faça uma lista das atividades que gostaria de experimentar e que acha que seriam mais produtivas que as atuais. A cada dia, acrescente uma atividade à lista.
3. Depois de identificar atividades mais produtivas que lhe parecem interessantes, vá em frente e experimente-as – mas de uma maneira bem limitada e não ameaçadora. Se você quer escrever um diário, vá em frente, mas se comprometa a escrever apenas três frases por dia. Se quer experimentar uma aula de ioga, comece apenas frequentando o estúdio e vendo as pessoas entrando e saindo. Logo perceberá que você está participando mais da sua nova atividade e passando menos tempo em frente à televisão.
4. Todos os dias, escreva o nome de uma pessoa que você acha que está levando uma vida produtiva. Depois escreva uma coisa que essa pessoa está fazendo diferentemente de você.

Kaizen diz adeus ao vício

Quando alguém está tentando se livrar de um vício que não é saudável, um dos maiores desafios que enfrenta é a possibilidade de um fracasso após um breve período de sucesso. Não importa se o vício é comida, cigarro, álcool, drogas ou alguma outra coisa; mesmo depois de alguns meses longe do vício, as pessoas costumam voltar aos velhos hábitos. No entanto, há esperança. Já vi muitas pessoas largarem um vício permanentemente por meio de pequenos passos.

Comecei a recomendar esse método específico de pequenos passos para largar um vício quando percebi que vários fumantes que haviam largado o cigarro e depois

voltado ao hábito costumavam dizer a mesma coisa: “O cigarro é meu amigo.” Muitas vezes riam ao falar isso, mas o sentimento era real. Descobri que muitos desses fumantes cresceram com pais que não eram muito afetivos. Desde cedo, aprenderam a não falar dos seus problemas e a não confiar em ninguém quando estavam chateados.

Esse tipo de autossuficiência é uma estratégia frequente, porém muito ineficiente de lidar com as adversidades da vida. Isso se deve ao fato de sermos biologicamente programados para buscar apoio nos outros quando estamos estressados; faz parte da nossa natureza. Pense na reação de uma criança que acorda assustada porque teve um pesadelo ou ouviu um trovão. Por instinto, a criança corre para a cama dos pais. Ela se agarra a eles e, depois de alguns minutos sendo acalentada, acaba dormindo nos braços da mãe ou do pai. Quando esse processo natural de lidar com situações adversas é interrompido por pais que estão física ou emocionalmente indisponíveis, ele é substituído pela autossuficiência e pelo estoicismo. Quando essa criança independente chega à fase adulta, o cigarro, a comida ou outra substância se torna um companheiro confiável que lhe proporciona um conforto constante mas que, infelizmente, traz efeitos colaterais como a doença, a obesidade ou até mesmo algo pior. Se esse tipo de pessoa tentar largar o vício sem aprender a pedir ajuda aos outros, é provável que não consiga. A ideia de viver sem o tal “amigo” é muito assustadora.

Rachel, uma das minhas clientes, estava na faixa dos 40 anos e se enquadrava no perfil que descrevi acima. Quando criança, ela decidiu que jamais dependeria de alguém. E, de fato, cumpriu o que decidira. Ensinou a si própria como obter sua independência financeira e administrava a casa e a profissão sem a ajuda de ninguém. Mas ela não

desenvolveu a capacidade de receber o carinho e o consolo das pessoas. Rachel tinha vários amigos com quem gostava de passar o tempo, mas não os procurava para questões pessoais e nunca lhes confiava seus segredos. Seus relacionamentos amorosos eram sempre com homens distantes. No entanto, todos nós precisamos de algum apoio externo e o de Rachel era o cigarro. Ao passar por algum problema, saía com o “melhor amigo” e fumava. A nicotina lhe dava forças quando estava deprimida e a acalmava quando ficava ansiosa.

Rachel me procurou porque sabia que precisava parar de fumar de uma vez por todas. Seus problemas respiratórios constantes faziam disso uma necessidade. Rachel muitas vezes largava o cigarro por um ou dois meses, mas – você já deve ter adivinhado... – sempre voltava a fumar.

Seria inútil receitar para Rachel a mais nova tecnologia para largar o cigarro. Ela já havia demonstrado que tinha disciplina para dar o primeiro passo. Porém um dos maiores indicadores de sucesso na vida é se uma pessoa busca o apoio de outro ser humano quando está ansiosa ou com medo. Se Rachel quisesse conseguir parar de fumar de verdade, ela teria que aprender a confiar e a achar um companheiro e confidente que pudesse substituir o cigarro. E nós dois sabíamos que a saúde dela estava em risco. Rachel provavelmente não poderia se dar ao luxo de passar alguns anos analisando sua infância em sessões de terapia antes de tentar largar o cigarro mais uma vez. E tampouco tinha paciência para isso. Eu suspeitava que a terapia seria um passo muito grande e assustador para ela.

O primeiro passo que ela deu foi me ligar todos os dias e deixar um recado na secretária eletrônica. Tudo o que precisava dizer era: “Oi, é a Rachel.” Ela ficou surpresa ao perceber que esse passo minúsculo a deixava nervosa. Mas

então compreendeu a importância da tarefa: se você passou a vida inteira evitando ter que depender dos outros, o simples ato de deixar um recado para alguém quebrava a sua antiga promessa de nunca precisar de outra pessoa. À medida que esse passo foi ficando menos assustador, adicionamos mais uma ligação logo antes de ela acender um cigarro. Não estava tentando humilhar Rachel para que desistisse de fumar. Combinamos que ela poderia continuar fumando quantos cigarros quisesse - apenas precisaria dizer "olá" antes de acender um.

- Olá, é a Rachel! - dizia ela. - Vou fumar um cigarro agora!

Como Rachel aprendera a não ansiar por companhia, eu estava tentando estimulá-la a desenvolver esse desejo sem se assustar. Também estava colocando um passo entre Rachel e o "melhor amigo". Fizemos isso durante um mês.

Então pedi a Rachel que escrevesse o que estava sentindo em um diário. Estudos revelam que pessoas que registram seus sentimentos no papel recebem os mesmos benefícios físicos e psicológicos daquelas que conversam com um médico, um padre ou um amigo. Escrever em um diário é uma medida extremamente eficaz porque, para muitas pessoas, achar que a própria vida emocional é importante o suficiente para ser registrada em um livro que jamais será lido é algo bastante significativo. Pesquisas no ramo da psicologia sugerem que, para obter algum tipo de benefício, as pessoas devem escrever por pelo menos quinze a vinte minutos por dia, mas Rachel nunca dedicaria tanto tempo à sua vida emocional. Então começamos com apenas *dois minutos* por dia. Fizemos isso juntamente com as ligações durante dois meses. O cérebro de Rachel passou a pensar em mim toda vez que ela ficava chateada. No fim desse período, Rachel ficou surpresa ao descobrir que

diminuía em 30% seu consumo de cigarros, e sem fazer muito esforço.

Pedi então que Rachel incorporasse mais um passo kaizen - pequenas perguntas - à sua rotina. Ela teria que imaginar que tinha uma melhor amiga (humana!) ao seu lado o dia todo e teria que pensar no que ela gostaria que essa amiga estivesse fazendo em qualquer momento - talvez escutar Rachel se vangloriar de algum feito ou conversar enquanto Rachel escolhia o que comeria no almoço. Essas perguntas começaram a tomar forma. (Para mais informações sobre o poder das pequenas perguntas kaizen, veja o capítulo “Faça pequenas perguntas”.) Logo depois, Rachel passou a telefonar para pessoas de verdade, os amigos pelos quais valia a pena correr o risco, e passou a ter experiências positivas quando, bem devagar, começou a procurá-los. Nessa mesma época, Rachel mais uma vez tentou adotar a técnica para parar de fumar que havia tentado antes. Um mês depois, parou de fumar. E dessa vez não parou só por algum tempo. Rachel não fuma há dois anos.

Técnica kaizen

Qual será o seu primeiro pequeno passo?

Há um exercício que recomendo a quase todos os meus clientes e que eu mesmo utilizo com frequência. Você pode realizar esse exercício por conta própria, mas eu percebi que a maioria das pessoas atinge melhores resultados quando pede ajuda a alguém de confiança. Comece decidindo qual área da sua vida mais poderá se beneficiar de pequenos passos incrementais no caminho para a excelência. Em seguida, aplique a técnica kaizen de pequenas perguntas para determinar seu primeiro passo.

Digamos que escolha a sua saúde. Peça ao seu parceiro que lhe faça a seguinte pergunta:

Qual passo pequeno e trivial você poderia dar para melhorar a qualidade da sua saúde?

A maioria das pessoas dirá algo como “perder peso” ou “fazer mais exercícios”. É um bom começo, mas perder peso ou se exercitar não são com rigor pequenos passos. De fato, a maioria de nós já tentou usar a inovação para atingir esses objetivos – fazer dieta, começar um programa diário de corrida – e fracassou. Vamos procurar um passo realmente pequeno e trivial.

E é nesse ponto que um parceiro pode ajudar. Um parceiro consegue perceber quando você está “trapaceando”, ao dar uma resposta pequena e kaizen o suficiente para sentir que realizou a tarefa, mas ainda grande o bastante para satisfazer o crítico indomável que habita dentro de você – que exige ações grandes, ousadas e *imediatas*. Para evitar que isso aconteça, seu parceiro deve lhe fazer a mesma pergunta repetidamente até o seu cérebro produzir uma resposta kaizen de verdade – um passo tão fácil a ponto de você poder *garantir* que irá cumprir todos os dias.

Então seu parceiro perguntará outra vez:

Qual passo pequeno e trivial você poderia dar para melhorar a qualidade da sua saúde?

Uma possível resposta seria “comer menos”.

Tente de novo! Objetivos vagos como esse satisfazem a voz interior crítica e exigente, mas são difíceis de atingir e ainda mais difíceis de manter.

Qual passo pequeno e trivial você poderia dar para melhorar a qualidade da sua saúde?

Evitar comer chocolate.

Esse passo é mais concreto, mas ainda assim é muito grande. Bem, se fosse fácil parar de comer chocolate, a indústria das dietas não existiria mais. Tente de novo.

Qual passo pequeno e trivial você poderia dar para melhorar a qualidade da sua saúde?

Comer menos chocolate.

Agora você chegou perto, mas ainda não é por aí. Repare que, ao ouvir essa pergunta repetidamente, seu cérebro está começando a internalizá-la, remexê-la e a procurar respostas mais criativas.

Qual passo pequeno e trivial você poderia dar para melhorar a qualidade da sua saúde?

Que tal essa resposta? Comer chocolate, mas jogar fora o primeiro pedaço.

Pronto! Essa é uma ótima maneira de aprender a controlar porções. Seus olhos veem a barra de chocolate inteira enquanto seu cérebro está aprendendo a jogar fora uma parte antes de você comer. (Tentar jogar fora o último pedaço é muito difícil!) Você saberá se o passo é pequeno o suficiente se a sua certeza de que o fará amanhã for tão grande quanto a certeza de que o sol nascerá.

Outra área onde o kaizen costuma ser bastante utilizado é na mesa do trabalho. As pessoas muitas vezes afirmam passar a primeira hora do dia arquivando papéis, livrando-se de coisas inúteis, etc. Mas quando eu pergunto: “Você me garante que passará uma hora organizando sua mesa, não importa quão ocupado esteja?”, a resposta é negativa. No fim das contas, a pessoa decide passar apenas *dois* minutos arquivando papéis no fim do dia ou até mesmo arquivando apenas *um* documento, ou talvez peça *uma* dica a um colega organizado.

E que tal o objetivo de se reconciliar com um dos seus pais após uma briga? Organizar uma festa extravagante para reunir os pais poderia ter um efeito paralisante sobre ambas as partes. Em vez disso, que tal convidar o pai ou a mãe para jantar ou apenas falar ao telefone? Mais uma vez, o melhor primeiro passo é aquele sobre o qual você poderá dizer: “Não importa quão assustado eu esteja para falar com minha mãe ou meu pai, mas pelo menos eu sei que essa pequena ação eu consigo fazer.” Para muitas pessoas, o primeiro passo pode ser ficar um minuto por dia pensando sobre as qualidades positivas da pessoa. Outro primeiro passo útil caso se esteja lidando com uma figura autoritária é passar um minuto por dia pensando nos medos ou nas inseguranças dessa pessoa. Essa pequena atividade ajuda a humanizar pais reservados.

Ao tomar cuidado para que o primeiro passo seja de fato pequeno, você se permite uma melhor chance de ser bem-sucedido. Depois de experimentar a alegria de ter dado o primeiro passo, você poderá decidir se será apropriado dar o segundo. Saberá que está pronto quando o seu passo atual se tornar automático, sem esforço e até mesmo agradável. Mas não deixe que ninguém lhe pressione para acelerar o processo de mudança se você não estiver preparado. Simplesmente utilize o exercício acima para determinar qual é o melhor *segundo* passo, tendo certeza mais uma vez de que irá surtir resultado. E então estará na hora de um terceiro passo, e assim por diante, até que seu cérebro supere a resistência e lhe empurre para a frente. Se em algum momento você sentir que está com pavor da atividade ou inventando desculpas para não realizá-la, então está na hora de diminuir o tamanho do passo.



CAPÍTULO CINCO

Resolva pequenos problemas

Estamos tão acostumados a viver com pequenos incômodos que nem sempre é fácil identificá-los - e muito menos corrigi-los. Mas eles vão crescendo e acabam bloqueando seu caminho para a mudança. Se você adquirir a prática de identificar e resolver pequenos problemas, poderá evitar soluções muito mais dolorosas no futuro.

Nos anos seguintes à reconstrução após a Segunda Guerra Mundial, a Toyota deu início a um experimento ousado. Um dos talentosos gerentes da empresa, Taiichi Ohno, mudou um dos preceitos fundamentais da linha de montagem. Antes de Ohno, quase todas as empresas de automóveis seguiam o mesmo procedimento: cada chassi percorria a linha de montagem, com um operário após outro cumprindo sua função. Os operários deveriam realizar aquela única tarefa pela qual eram responsáveis e nada mais. Quaisquer erros no processo eram corrigidos pelos inspetores de controle de qualidade no fim da linha.

Ohno teve uma ideia diferente, aparentemente influenciado pelo pensamento do Dr. W. Edwards Deming de pequenas e contínuas melhorias. Ele colocou uma corda ao lado de cada etapa da linha de montagem, e qualquer operário que encontrasse um defeito puxaria a corda e a linha de montagem pararia. Ohno certificou-se de que engenheiros, fornecedores e operários da linha de

montagem estariam disponíveis para identificar o problema e criar uma solução, de preferência no próprio local.

Quase todos os outros fabricantes acharam a ideia absurda, uma violação dos princípios básicos da produção em massa. Como pode uma empresa montar produtos rapidamente quando a linha poderia ser interrompida pelo capricho de um operário de querer corrigir um pequeno defeito?

Apesar de ir contra o senso comum, o método de Ohno provou ser a forma mais eficaz de construir automóveis. A resolução de um pequeno problema no próprio local iria prevenir transtornos muito maiores no futuro. Porém, infelizmente, nem todas as empresas aprenderam com a experiência da Toyota, e ainda existe uma grande tentação em encobrir o que parecem ser problemas sem grandes consequências. A BP, empresa de petróleo e gás, por exemplo, ignorou 356 “pequenos” vazamentos de petróleo que ocorreram entre 2001 e 2007. Reguladores haviam expressado suas preocupações em duas ocasiões, mas os especialistas da indústria do petróleo as descartaram. Em 2010, porém, a BP foi obrigada a reconhecer a consequência de ter ignorado esses “pequenos” alertas: nesse mesmo ano, uma explosão a bordo da plataforma de perfuração Deepwater Horizon causou o vazamento de 200 milhões de galões de petróleo no Golfo do México, tornando-se o pior vazamento de petróleo da História.

Uma curiosa mas verdadeira lenda do rock mostra o poder que a implementação de pequenas medidas kaizen tem na busca pela excelência e como consegue evitar erros que podem vir a custar caro no futuro. Os contratos da banda Van Halen com organizadores de shows estabeleciam não apenas que um pote de chocolates M&Ms fosse colocado nos bastidores antes da performance da banda,

mas que todos os M&Ms marrons fossem retirados! Se algum M&M marrom fosse encontrado, o show seria cancelado, mas o Van Halen ainda assim seria pago.

À primeira vista, isso pode parecer mais um exemplo do narcisismo exagerado de uma banda de rock. As turnês do Van Halen foram as primeiras a levar aparatos tecnológicos altamente complexos para os locais de shows. De acordo com o lendário vocalista David Lee Roth: “Chegávamos com nove caminhões enormes cheios de equipamento, quando o normal era ter apenas três. E havia muitos, mas muitos, erros técnicos. Quando entrava nos bastidores, se eu visse um M&M marrom no pote, passávamos um pente fino em toda a produção. Era garantido que encontraríamos um erro técnico. E que teríamos algum problema.” No entanto, quantas vezes encontramos alguns sinais de que há um problema mas, na pressa para atingir uma meta, os reclassificamos como “normais”, apenas para não termos que enfrentá-los?

Quando estamos tentando mudar, podemos cair na tentação de ignorar alguns sinais sutis de alerta, que nos avisam: “Tem algo errado aqui. Você precisa diminuir o ritmo, refazer os seus passos e investigar.” Mas, se continuarmos evitando esses pequenos problemas, eles irão crescer cada vez mais até causarem uma bagunça tão espetacular que seremos obrigados a suspender a linha de montagem, anunciar um recall e dar início a um processo doloroso e demorado para desfazer o que agora já se tornou um enorme obstáculo. Ao focarmos nos pequenos problemas agora, podemos evitar anos de soluções dispendiosas.

Técnica kaizen

Aprendendo a detectar pequenos problemas

Dizem que uma visão retrospectiva é perfeita, e é sempre mais fácil detectar uma rachadura no teto *depois* de a chuva fazer o estrago. Mas é possível nos treinarmos para enxergar pequenos sinais de alerta de forma mais clara. Experimente estes exercícios para aguçar sua capacidade de detectar pequenos erros:

1. Tente se lembrar de um erro grande que você tenha cometido em algum momento da vida. Agora, pare para pensar se havia alguns sinais pequenos no caminho indicando que as coisas não estavam indo de acordo com os seus planos ou com a sua vontade. Quais medidas você teve que tomar para consertar o problema? Você teve que parar sua “linha de montagem” e começar tudo de novo? Você ignorou o problema na esperança de alcançar o resultado na hora certa de qualquer maneira?
2. Identifique algum erro pequeno que tenha cometido hoje, sem ficar aborrecido consigo mesmo por causa disso. Esse simples ato, especialmente se realizado todos os dias, fará com que você desenvolva uma consciência maior dos pequenos erros.
3. Agora pergunte a si mesmo se o pequeno erro identificado no ponto 2 é reflexo de um problema maior ou se tem o potencial de ganhar velocidade. (Se você não sabe onde colocou as chaves do carro, por exemplo, pergunte a si mesmo se está tentando fazer muitas coisas ao mesmo tempo ou se anda tão distraído que pode acabar cometendo um erro mais sério.) Ao prestar atenção no erro, você reduzirá a frequência com que ele ocorre. Se você sentir que esse erro é sinal de um problema maior na sua vida, então se pergunte: “Qual passo kaizen eu posso dar para corrigir essa situação?”.
4. Pergunte a si mesmo se você faz algo que irrita sua família, os amigos, os colegas de trabalho ou os clientes. Sua própria consciência em relação a isso o levará a provavelmente não cometer esse erro outra vez. Então pergunte a si mesmo se isso não faz parte de um problema maior. Se conseguir atrelar o erro a

um problema maior, você terá mais incentivos para tentar resolvê-lo.

Quando o fracasso não é uma opção

A maioria de nós preferia não fracassar, mas, para algumas pessoas e empresas, o fracasso significa mais do que ficar no vermelho na conta-corrente ou não realizar uma ambição pessoal. Significa vidas perdidas, até mesmo em grande escala. Psicólogos analisaram as estratégias utilizadas por organizações que não podem ter nenhuma margem de erro, e suas descobertas são úteis para todos nós, não importa o nível de risco das nossas atividades diárias.

Um dos estudos mais interessantes foi realizado pelo Dr. Karl E. Weick, psicólogo da escola de negócios da Universidade de Michigan. Seus participantes trabalhavam em salas de emergência, companhias aéreas, torres de controle, usinas nucleares e no corpo de bombeiros. Ele chamou esses grupos de “organizações de alta confiabilidade” ou HROs (*high-reliability organizations*). Seus serviços eram tão vitais e precisos que todos eram forçados a encontrar maneiras de *não* fracassar. Uma característica em comum dessas equipes altamente funcionais, afirma o Dr. Weick, é que “eles se diferenciam dos outros por serem capazes de detectar sinais de alerta incrivelmente fracos e agir de maneira imponente e decisiva”.

Por exemplo, os pilotos que decolam e aterrissam em porta-aviões da Marinha norte-americana são escolhidos a dedo por terem nervos de aço e um julgamento imperturbável. Há vários controles altamente técnicos e automáticos que também ajudam a garantir um voo seguro. Mas, quando você está aterrissando em um navio no meio do oceano, um só erro, mesmo que minúsculo, pode

significar uma tragédia. Oficiais e tripulantes são treinados para assumir que o sistema *não* funcionará perfeitamente. Em vez disso, procuram pelo menor sinal de que algo vai dar errado. Tentam escutar algum sinal sutil de tensão nas vozes dos pilotos quando estão circulando o navio para despejar o excesso de combustível. Percorrem o navio várias vezes por dia à procura de “objetos estranhos” – qualquer coisa que poderia ser sugada pelo motor do avião – baseando todo esse escrutínio numa suposição de que qualquer coisa que pode dar errado vai dar errado. Também dedicam uma atenção rigorosa à natureza de cada aterrissagem. No deque de um porta-aviões, existem quatro cabos que podem enganchar a cauda do avião. O piloto se esforça para não ser enganchado pelo primeiro ou segundo cabo (porque isso significaria que ele aterrissou cedo demais) ou o quarto (pois estaria muito perto de ir além do convés e cair no oceano). O terceiro cabo é o ideal. As aterrissagens em que os aviões são enganchados pelo primeiro, segundo ou quarto cabos são analisadas para que o piloto e a equipe possam detectar e corrigir as causas do desvio.

Todos nós podemos implementar estratégias de alta confiabilidade usando esse tipo de atenção meticulosa para detectar pequenos sinais em nossa vida. Alguns anos atrás, eu estava ministrando um curso de criatividade nos fins de semana quando conheci Amy e Frank. Ao longo do curso de três dias, passei a conviver com o casal e, em certo momento, Amy comentou que gostaria que o marido fosse se consultar comigo para lidar com o problema de agressividade no trânsito. Frank admitiu que, de fato, sempre xingava os outros motoristas (e, como moravam em Los Angeles, com engarrafamentos enormes, havia muitas oportunidades para xingamentos), mas ele achava que esse

era um problema pequeno demais para justificar a ida ao psicólogo.

Eu disse a Frank que achava que esse problema aparentemente insignificante merecia atenção. Há excelentes pesquisas que apontam que pessoas que reagem com raiva aos desafios da vida têm uma probabilidade *sete* vezes maior de morrer de forma prematura de uma doença do coração do que aqueles com um mesmo estilo de vida (incluindo hábitos alimentares e exercícios) mas com um temperamento diferente. Também comentei que se ele estava sentado em seu carro confortável de última geração e com a mulher dos sonhos ao seu lado e ainda assim não conseguia curtir o passeio, ele provavelmente teria dificuldade em ser feliz quando deparasse com desafios de verdade, inevitáveis de acontecer durante a vida. Por que não usar o carro como uma sala de aula para aprender a controlar o temperamento e a concentração?

As estatísticas sobre riscos ao coração abriram os olhos de Frank. Suspeitei que esse conhecimento por si só já o tornaria menos agressivo no trânsito. Também achei que ele poderia se beneficiar de uma estratégia que utilizo no programa da UCLA para diminuir os comportamentos ligados a um maior risco de doenças cardíacas. Cada vez que se sentava ao volante, Frank deveria fazer um pequeno favor para algum motorista. Agora, em vez de inspecionar a estrada à procura de “idiotas” que poderiam lhe dar uma fechada, Frank estava se concentrando na oportunidade de encontrar alguém a quem pudesse acenar para entrar na sua frente. (Outra técnica consiste em ouvir músicas calmas em vez das notícias, para que o seu cérebro esteja relaxado e não seja estimulado.) Pouco tempo depois, Frank relatou que sua paciência e seu bom humor haviam atingido um

nível recorde - e não apenas quando estava no carro. E agradeceu por Amy ter detectado esse “pequeno problema” logo no início.

Reconheço que Amy pode não ser um exemplo comum, pois teve uma visão excepcionalmente aguçada ao perceber um pequeno problema e uma intuição invejável em reconhecer sua importância. Para aqueles que não estão trabalhando sob a pressão das situações de vida e morte enfrentadas pelos pilotos da Marinha norte-americana, pode ser difícil enxergar essas pequenas irritações - e muito menos apreciar seu potencial para causar grandes estragos. Vou lhe mostrar três circunstâncias em que *todos* nós estamos muito propensos a não enxergar os pequenos problemas da vida, e então você poderá compensar isso por meio de uma vigilância ainda maior, da mesma forma como compensa os pontos cegos em seu carro com espelhos e uma atenção constante.

“Enfrente o difícil enquanto ainda é cedo;
realize a grande tarefa por meio de uma série
de pequenos atos.”

– TAO TE CHING

O primeiro ponto cego: no começo do caminho para a mudança
Laurel me procurou porque seu casamento estava em apuros. Uma das suas maiores queixas era a falta de empatia do marido. Se um amigo estava com problemas, ele mal tinha interesse na situação. E também se ressentia do tempo e da energia que Laurel dedicava à família. Em geral, essa atitude acabava gerando discussões violentas sobre o tempo que ela passava ajudando os outros ou socializando, atividades que Laurel considerava normais e apropriadas. Ela já tinha reparado na falta de empatia do marido quando eles começaram a namorar, mas queria um

relacionamento mais sério e assumiu, erroneamente, que essa característica desagradável iria melhorar.

Não estou sugerindo que você tenha padrões muito rígidos com relação a amigos ou companheiros potenciais (lembre-se da minha cliente, Grace, que se recusava a namorar homens que não sabiam dançar ou cujos empregos tinham pouco prestígio), mas também não aconselho virar as costas para características desagradáveis. Um pouco mais de vigilância poderia ter ajudado Laurel e o marido a negociar suas diferenças logo no começo, antes de o casamento se transformar em um relacionamento cheio de raiva e ressentimento. Por isso, fico feliz e surpreso quando casais que ainda estão na fase do namoro me procuram com um pequeno problema no relacionamento. Muitas vezes se desculpam por estarem me incomodando, mas sempre respondo: “Isso é um *bom* sinal de que vocês são lúcidos para detectar os pequenos problemas e valorizam o relacionamento o suficiente para querer resolvê-los.”

Isso também vale para outras questões. Se você sente uma dor no joelho ao sair para uma caminhada, será que quer realmente ignorá-la? Se diminuir o ritmo ou a distância (ou for ver um médico se a dor persistir), você poderá evitar uma lesão mais séria. Se quer se tornar um decorador de interiores mas está sempre atrasado para as aulas de design, não seria melhor perguntar a si mesmo se está realmente interessado nessa profissão?

A história de Laurel tem um final feliz. Ela percebeu que também era responsável pelo problema atual do casal, já que havia embarcado no namoro mesmo sabendo da característica desagradável do marido. Isso fez com que Laurel se aproximasse dele com mais gentileza, paciência e até mesmo curiosidade. O marido gostou tanto do novo estado de espírito da esposa que se mostrou disposto a se

juntar a ela na terapia, onde nós três poderíamos buscar soluções para os problemas do casal.

O segundo ponto cego: perto da linha de chegada

Um dos clientes para quem presto consultoria, uma grande rede de hospitais que estava à procura de um novo CEO, ilustra como é difícil enxergar o perigo quando se está perto de alcançar um objetivo. A organização estava passando por um período turbulento de crise e o conselho administrativo decidiu contratar alguém com uma atitude decisiva, que tomasse o controle da situação. Os membros do conselho ficaram encantados quando encontraram uma candidata qualificada e confiante. Estavam tão entusiasmados com o fato de se encontrarem a centímetros da linha de chegada que não pediram que eu fizesse minha avaliação de costume. Enquanto o conselho discutia com urgência se deveria fazer uma proposta à candidata, eu tive a oportunidade de me intrometer e levantar pelo menos uma questão: “Quais foram as perguntas que ela fez a cada um de vocês?”

Os membros do conselho não conseguiam se lembrar de quase nenhuma pergunta feita pela candidata. Em vez disso, ela mostrou já estar bem informada sobre a empresa e parecia mais interessada em se autopromover e falar sobre o que tinha para oferecer. Sugeri que isso não era um bom sinal, já que um CEO precisar ouvir muita gente antes de decidir o que fazer. Sua falta de curiosidade parecia indicar que não estaria disposta a ouvir os outros, que daria preferência à ação no lugar da compreensão e que provavelmente era do tipo que exigia obediência das pessoas mas não servia como inspiração. Os membros do conselho ouviram minhas ponderações com atenção, mas estavam sob intensa pressão para agir. Logo depois, ofereceram o emprego à candidata e ela aceitou.

Nos seis meses que se seguiram, a nova CEO causou um belo estrago. Com suas ordens, ela conseguiu que uma equipe altamente motivada e talentosa se sentisse alienada e ignorada. Fazia exigências que revelavam o quanto desconhecia seus funcionários. Por exemplo, queria que os empregados entregassem relatórios semanais detalhando o tempo que gastavam com cada tarefa, sobrecarregando ainda mais a equipe, visto que já preparavam e entregavam outros relatórios. Mais perturbadora ainda foi a decisão que tomou de diminuir o número de assistentes de enfermagem, apesar de a equipe ter sido contra a medida. Algumas semanas depois, um paciente morreu, o que possivelmente poderia ter sido evitado se houvesse um número de funcionários adequado. O hospital acabou sendo processado, e os gastos com o processo foram tão grandes que ultrapassaram de longe o que o estabelecimento teria gasto com o salário dos assistentes de enfermagem que haviam sido demitidos.

A inabilidade da CEO em ouvir os outros e parar para pensar – uma inabilidade que poderia ter sido antecipada com base na entrevista de emprego – acabou sendo um erro literalmente fatal. Por mais inconveniente que fosse continuar procurando por um candidato depois de ter encontrado alguém tão promissor, o conselho estaria numa situação melhor se tivesse admitido que ela não era a pessoa certa e que teriam que recomeçar o processo da estaca zero.

DICA KAIZEN

Estes sinais de alerta podem aparecer com frequência. Não ignore nenhum deles!

- *Comportamentos perturbadores em alguém com quem você começou a se relacionar, como ser grosso com o garçom ou beber um pouco além da conta. Toda vez que*

converso com alguém que está no fim de um relacionamento, eu pergunto: “Quando vocês começaram a namorar, você se lembra de ter percebido algum sinal de que havia algo errado – talvez um temperamento ruim, indiferença ou uso de drogas?” Quase sempre essas pessoas admitem que sim, que no terceiro ou quarto encontro já tinham notado sinais de algum problema. Obviamente não devemos rejeitar qualquer pessoa que possua um pequeno defeito (senão estaríamos todos sozinhos), mas você pode perguntar a si mesmo: “Essa pessoa sabe que tem um problema?”; “Será que vai assumir a responsabilidade sobre ele e tentar resolvê-lo?”; “Será que esse pequeno problema é sinal de que há questões maiores sobre as quais devemos conversar?”.

- *Habilidades não muito impressionantes em um candidato a um emprego.* Ao entrevistar um candidato que não necessariamente possui as qualidades que você procura mas que você está tentado a contratar porque precisa desesperadamente de alguém para o cargo, pare para pensar. Se não tiver um leque de opções e se o candidato no geral se enquadrar no que você precisa, tente saber mais sobre as habilidades dele, agendando mais umas três ou quatro entrevistas. Não deixe de mencionar o que acha que está faltando no candidato e veja como ele reage. O periódico *Harvard Business Review* certa vez relatou que é mais eficiente deixar um cargo vago do que preenchê-lo com a pessoa errada.
- *Falar consigo mesmo de forma ríspida ou fazer uma autocrítica.* Como, por exemplo, aquelas vozes internas que lhe dizem: “Por que não desiste?” “Você nunca vai ficar mais esperto ou rico ou magro”, de que tratamos no capítulo “Faça pequenas perguntas.” É um mito acreditar que essa forma dura de lidarmos conosco nos incentiva a melhorar o nosso desempenho. Na verdade, a única consequência desse tipo de tratamento é acionar a resposta de luta ou fuga (discutida no início do livro) e interromper qualquer tipo de progresso. Você pode silenciar essas vozes ao chamar a atenção para elas – e ao dar pequenos passos kaizen, concebidos para acalmar o estresse associado às mudanças.
- *Dores leves e persistentes durante a prática de exercícios.* É normal sentirmos fadiga muscular e ficarmos doloridos antes e depois de praticar exercícios, pois o músculo se fortalece por meio de pequenos rasgos. (Se começar a se exercitar usando pequenos passos kaizen, provavelmente nem ficará dolorido no início.) Mas se sentir dor nas juntas ou se estiver muito ofegante, então está na hora de diminuir o ritmo e até mesmo parar por alguns dias. Se você tentar se exercitar mesmo com dor, poderá acabar causando uma lesão mais séria que atrapalhará a sua rotina de exercícios. Se a dor continuar ou se você sentir uma dor no peito durante o exercício, procure orientação médica.
- *Qualquer tipo de resistência a um pequeno passo que você tenha escolhido.* O desafio é que o passo seja tão pequeno que ele possa ser dado sem esforço. Se

estiver com raiva de si mesmo por não ter feito a mudança antes, você vai acabar tentando dar um passo maior do que talvez seja viável. Lembre-se: você depende da repetição do pequeno passo para “programar” o cérebro para as mudanças de vida que seguirão. Mesmo pequenos sinais de que você está resistindo ao pequeno passo – de que está tendo que se forçar a dá-lo – são uma indicação de que ele é muito grande, o que convida a amígdala e a sua ríspida voz interior a acordarem e interferirem na situação.

O terceiro ponto cego: uma crise esmagadora

Às vezes é difícil detectar pequenos problemas porque, de uma forma paradoxal, o estrago causado por eles pode ser tão grande que assumimos que esse imenso horror foi gerado por algo extremamente complicado. Isso vale para casamentos, profissões, vícios, empresas e até mesmo desastres mundiais na área da saúde.

Muitos norte-americanos ignoram o fato de que a diarreia mata 1 milhão de crianças ao ano. Para se ter uma ideia, isso equivale a um avião jumbo cheio de crianças caindo a cada quatro horas. Especialistas mundiais em saúde e organizações governamentais já tentaram reduzir esse número por meio de soluções caras e em larga escala, como, por exemplo, a instalação de sistemas de encanamento em áreas rodeadas pela doença e o fornecimento de tratamentos de hidratação oral aos estabelecimentos médicos que cuidam dessas crianças. São esforços louváveis e úteis, mas também revelam a ignorância sobre um problema bem pequeno que leva à diarreia: mãos sujas. Nos países com maior incidência de diarreia infantil, as casas geralmente têm sabonete, mas apenas 15% a 20% das pessoas fazem uso dele antes de manusear a comida ou lidar com bebês. Quando as pessoas mantêm as mãos limpas, os casos de diarreia podem ser reduzidos em mais de 40%. É mais fácil ensinar alguém a prevenir a diarreia lavando as mãos do que instalar

encanamento do outro lado do oceano ou fazer o tratamento *depois* de a criança já estar doente.

Um exemplo com um final um pouco mais feliz é a forma como a cidade de Nova York resolveu lidar com o crime. Nos anos 1980, a média era de dois mil assassinatos e 600 mil crimes por ano. Só no metrô, passageiros e funcionários eram vítimas de 15 mil crimes anuais. Frustrados, os políticos e chefes de polícia constantemente tentavam reduzir o número de crimes mais sérios com medidas ousadas: aumentando o número de policiais nas ruas, aprovando um orçamento maior e assim por diante. Eles acreditavam que, já que o crime havia atingido uma dimensão tão grande, apenas as técnicas mais caras e exorbitantes poderiam reverter as estatísticas. No entanto, apesar de esforços e despesas enormes, o crime continuou aumentando.

Então entra em cena William Bratton, contratado em 1990 para combater o crime nos metrôs de Nova York. A filosofia de Bratton tinha sido influenciada por uma palestra que assistira sobre a teoria das janelas quebradas, postulada pela primeira vez em 1982 pelos criminologistas James Q. Wilson e George L. Kelling. De acordo com essa teoria, se uma cidade - ou um bairro ou uma rua - tolera pequenas infrações da lei, então ela está praticamente de braços abertos para infrações mais sérias. Wilson e Kelling observaram que, quando crianças jogavam pedras em um prédio abandonado e quebravam uma janela, se ela não fosse rapidamente consertada, dali a pouco todas as outras janelas também eram quebradas. Mas se ela fosse rapidamente consertada, os vândalos não retornavam e as outras janelas permaneciam intactas. Wilson e Kelling acreditavam que esse cenário era emblemático para uma verdade maior a respeito dos crimes: as pessoas tendem a

burlar a lei em bairros onde pequenos delitos não são percebidos ou punidos. Se ninguém no bairro é capaz de lidar com um bêbado desordeiro, será que algum cidadão vai tentar interferir ou chamar a polícia durante um assalto?

Quando Bratton chegou a Nova York em 1990, trouxe consigo uma filosofia estilo kaizen. Ele resistiu ao que deve ter sido uma pressão enorme para implementar soluções radicais e bem chamativas ao problema do crime nos metrô - algo que afetava milhões de cidadãos responsáveis que iam e vinham do trabalho todos os dias. Em vez disso, se concentrou nos pequenos problemas. Bratton decidiu focar nos pequenos delitos que desgastavam a qualidade de vida dos passageiros mas não os colocavam em perigo de vida - como urinar em público, vadiagem e pular por cima da catraca. Imagine a coragem de Bratton ao anunciar a nova-iorquinos cínicos e revoltados que iria se concentrar no problema das catracas em vez de nos homicídios. Mas, mesmo assim, ele seguiu o plano com firmeza.

Em vez de prender um grande número de criminosos de vez em quando, Bratton instruiu seus policiais a algemarem os infratores das catracas dia sim, dia não, mantendo uns quinze a vinte deles dentro das estações de metrô, onde os passageiros, não as equipes de televisão, pudessem vê-los. Essa estratégia teve um efeito profundo não só sobre os pequenos delitos como também sobre crimes mais sérios. Ao verificar os antecedentes criminais dos infratores que pulavam as catracas, a polícia muitas vezes descobria que essas pessoas eram procuradas por crimes violentos. Também ficou bem claro que futuros assaltantes foram inibidos pela ação da polícia. Pelo visto, eles não estavam dispostos a pagar pelo privilégio de andar de metrô e roubar os passageiros.

Um dos capitães distritais sob o comando de Bratton, Miles Ansboro, também acabou solucionando outro problema. Ele queria que os passageiros reparassem na presença dos policiais e se sentissem mais seguros, mas as pessoas nem levantavam a cabeça para ver os tiras uniformizados. Então se fez uma pequena pergunta kaizen: “O que faz as pessoas olharem para cima em um vagão de metrô?” A resposta: o alto-falante. Sempre que o metrô chegava a uma estação, um dos sargentos de Ansboro entregava um cartão para o condutor ler pelo alto-falante: “Atenção, por favor. A Polícia do Trânsito está realizando uma inspeção no vagão. Pode haver um pequeno atraso enquanto eles passam pelo trem para tomar qualquer medida necessária. Agradecemos a sua paciência.” Os oficiais cumprimentavam os passageiros, escoltavam os barulhentos e bêbados para fora dos vagões e chamavam a atenção de jovens malcomportados. Pequenos problemas, pequenas perguntas, pequenas ações - e, para o espanto coletivo da cidade, o número de crimes graves no sistema de metrô caiu 50% em apenas 27 meses. Bratton foi promovido a Chefe de Polícia da cidade de Nova York e gerou os mesmos resultados extraordinários pelas ruas da cidade.

É preciso esclarecer que o kaizen não foi a única estratégia utilizada por Bratton. Ele também mostrou ser capaz de fazer mudanças radicais, como demitir mais de 75% dos comandantes dos distritos da cidade e dar início a uma sofisticada operação digital direcionada às áreas de alta criminalidade. Os pequenos passos kaizen e as grandes inovações não se excluem; juntos, eles se tornam uma arma formidável até contra os problemas mais profundos, complexos e aparentemente insolúveis. Quando as pessoas têm um problema complicado que não conseguem resolver,

geralmente as aconselho a primeiro se concentrarem no kaizen. Uma vez que elas entendem o significado de dar pequenos passos, acabam descobrindo que desenvolveram um senso intuitivo de quando uma inovação é apropriada e de como misturar as duas coisas.

Quando deparamos com crises pessoais, a estratégia kaizen de solucionar pequenos problemas nos oferece conforto e assistência prática. Se estivermos envolvidos em um processo judicial, ficarmos doentes, descobrirmos que o panorama econômico está prejudicando nossos negócios ou o nosso parceiro ou parceira estiver deixando de nos amar, não poderemos consertar a situação com uma inovação rápida e decisiva. Durante essas crises, os únicos passos concretos e disponíveis são os pequenos passos. Quando precisamos de socorro, mesmo quando não estamos sob controle ou quando estamos sofrendo emocionalmente, podemos tentar localizar problemas menores dentro de um desastre maior e talvez implementar uma ou todas as técnicas kaizen para que possamos caminhar lentamente na direção de uma solução. Mas se não conseguirmos enxergar problemas pequenos e administráveis, então estaremos mais propensos a entrar em desespero.

Presenciei esse desespero quando conheci Becky, uma mulher de 55 anos que estava planejando se aposentar mais cedo de um emprego corporativo. Ela esperava poder realizar seu grande sonho de se tornar uma artista. Quando a conheci melhor, ela me mostrou suas pinturas e esculturas. Becky era realmente talentosa.

Porém, ela havia acabado de ir ao médico para fazer exames de rotina e descobrira que estava com um caroço na garganta. O diagnóstico: Becky estava com câncer. Ela estava assustada e revoltada. Quando lhe recomendaram que se consultasse comigo, Becky já tinha parado de se

comunicar com a família e os amigos e estava completamente sobrecarregada pelas demandas dos médicos, da doença e de sua rotina diária. O oncologista explicara suas opções de tratamento, mas ter que fazer uma escolha consciente parecia ser apenas mais um fardo. Becky relutava em me ver.

- Eu simplesmente não consigo lidar com mais uma consulta médica - dizia ela.

Muito a contragosto, ela concordou em deixar que eu a ajudasse, mas só se fosse por apenas alguns minutos por dia.

Pedi a Becky que me dissesse qual era seu objetivo para aquele período da sua vida. Concordamos que o principal era se livrar do câncer, mas já que nenhum de nós sentia que poderia controlar o processo da doença, pedi que ela listasse mais dois.

- Quero fazer o melhor com cada dia que eu tenho e também quero cumprir mais tarefas - afirmou.

Por "tarefas", queria dizer: preencher e enviar toda a papelada do seguro, manter-se em dia no trabalho e preservar a casa da melhor forma possível. Estávamos encarando uma série de desafios que eram pequenos em relação ao câncer mas que tornavam um momento complicado ainda mais difícil.

Eu sabia que Becky precisava de ajuda com as suas tarefas. Havia muita coisa a ser feita, mesmo para uma pessoa saudável. Ela adorava ajudar os outros, mas tinha medo de ser ajudada e, quanto mais precisava de ajuda, mais dificuldade tinha em pedir. Então demos alguns pequenos passos para ajudá-la a convidar os amigos de volta à sua vida. Todas as manhãs, Becky escrevia uma lista de tarefas. Ela colocava uma estrela ao lado de cada tarefa

com a qual gostaria de ser ajudada e descrevia o tipo de assistência que desejava receber.

Essa pequena atividade diária de listar as tarefas fez com que Becky não fosse tomada por um sentimento de negação e confusão, e a tarefa de pensar na ajuda ideal a manteve concentrada na ideia de pedir auxílio de uma forma segura. Nas sessões seguintes, não encorajei ou sugeri a Becky que de fato pedisse ajuda aos amigos, mas elogiei a lista cada vez mais criativa. No início ela era curta, com itens como: “Queria apenas que uma amiga dissesse: ‘Você é tão corajosa!’”, ou “Queria que uma amiga lavasse a minha roupa.” Uma semana depois, a lista foi ficando mais detalhada e emotiva: “Queria que uma amiga se sentasse ao meu lado enquanto eu falo no telefone com o seguro ou preencho toda a papelada”, “Queria que uma amiga fosse comigo até o grupo de apoio para pessoas com câncer e depois me explicasse como funciona”, “Queria que uma amiga me abraçasse quando eu choro.”

Por conta própria, Becky aos poucos retomou o contato com os pais e os amigos mais próximos, e as sementes da sua lista de desejos geraram frutos. Mesmo quando os tratamentos sugavam sua energia, ela passou a ficar mais calma e a ter mais controle sobre o seu dia a dia. Vi Becky há alguns meses. Os tratamentos tinham terminado e o câncer já estava em remissão havia vários anos. Falamos um pouco sobre a sua saúde e então ela me interrompeu.

- Obrigada pelo presente que é o kaizen - sussurrou.



CAPÍTULO SEIS

Conceda pequenas recompensas

Se você deseja treinar a si mesmo ou outras pessoas a adotar hábitos mais positivos, pequenas recompensas são o incentivo perfeito. Não só são baratas e convenientes, como também estimulam uma motivação interior, algo extremamente necessário para uma mudança duradoura.

Pequenas recompensas não apenas são o *suficiente* para conseguir realizar um trabalho – principalmente uma tarefa que você considera assustadora – como também são *ideais*. Isso vale tanto para o ambiente corporativo quanto para a vida pessoal.

Que tal darmos uma olhada na tão criticada ferramenta corporativa que é a caixa de sugestões? No mundo ideal, programas de sugestões funcionam como a corda da linha de montagem de automóveis de Taiichi Ohno, discutida no capítulo anterior. Eles procuram encorajar os funcionários a detectar e relatar problemas que lhes são visíveis. No Japão, esses programas são uma técnica kaizen bastante utilizada, com a participação de quase 75% dos funcionários. Já nos Estados Unidos, os programas de sugestões – às vezes literalmente uma caixa pendurada na parede e outras vezes um programa mais formal – contam com uma participação pífia, geralmente em torno de menos de 25%, na melhor das hipóteses. No Japão, 90% das ideias dos funcionários são adotadas, mas empresas americanas costumam implementar apenas 38% das sugestões.

Por que a diferença?

Motivação intrínseca

A principal diferença entre os programas de sugestões americanos e japoneses é o tamanho da recompensa dada aos funcionários participantes. Nos Estados Unidos, eles costumam receber prêmios consideráveis em dinheiro na proporção em que a sugestão ajudou a empresa a economizar. Essa é uma estratégia bem-intencionada e até mesmo de bom senso, mas ela fracassa quase todas as vezes. Faz com que os funcionários se concentrem apenas em ideias grandes o suficiente para gerarem grandes recompensas financeiras. Na realidade, poucos de nós conseguimos ter ideias ousadas e muito menos produzir sugestões que de fato funcionem. Dentro desse sistema, ideias menores que poderiam ser mais práticas ou úteis - mas que não geram uma recompensa financeira imediata - acabam sendo negligenciadas.

Já no Japão, a média de uma recompensa é de 3,88 dólares (em contraste com a média americana de 458 dólares). Para a melhor sugestão do ano, a Toyota entrega um prêmio chamado Recompensa Presidencial, concedida ao funcionário durante uma cerimônia formal. Esse prêmio cobiçado não é um relógio chique, um carro novo nem uma maratona de compras. É uma caneta-tinteiro. E é um prêmio tão efetivo que o presidente da Toyota, Eiji Toyoda, fala com orgulho: “Nossos funcionários oferecem 1,5 milhão de sugestões por ano e 95% delas são colocadas em prática.”

O uso de recompensas como ferramenta psicológica não é uma ideia nova. Recompensas têm feito parte do vocabulário acadêmico desde a metade do século XX, quando o psicólogo behaviorista B. F. Skinner articulou a filosofia de “reforço positivo”, uma forma de moldar

comportamentos por meio de sistemas de recompensa. O que diferencia o jeito kaizen é o tamanho das recompensas.

Os executivos japoneses adoram pequenas recompensas, não por serem mesquinhos (embora o kaizen na verdade incentive a redução de gastos), mas porque utilizam um princípio básico da natureza humana: quanto maior as recompensas externas, maior o risco de inibir ou até mesmo prejudicar a busca inata por excelência. Prêmios grandes e extravagantes tiram o que o Dr. W. Edwards Deming, um dos mais ferrenhos defensores do kaizen, chama de “motivação intrínseca”. O Dr. Deming compreendeu que a maioria das pessoas *quer* ter orgulho de seu trabalho e oferecer boas contribuições. Mas uma grande recompensa financeira no mundo corporativo pode transmitir a mensagem de que um funcionário é apenas uma das peças numa máquina que é forçada a funcionar a mil por hora a partir da possibilidade de ganho pessoal. Recompensas grandes podem acabar se tornando o próprio objetivo, usurpando o desejo natural de um funcionário de encontrar estímulo e criatividade no próprio trabalho. Além disso, depois de pôr as mãos numa grande recompensa, a pessoa tende a perder a motivação para continuar com o comportamento adquirido.

Por outro lado, pequenas recompensas incentivam a motivação interna porque realmente são uma forma de reconhecimento, e não apenas um ganho material, sinalizando que a empresa ou o chefe valorizam o real desejo do funcionário de melhorar e contribuir. A Southwest Airlines demonstra esse apreço de forma engenhosa ao recompensar um bom desempenho com vales-alimentação no valor de 5 dólares. Seus funcionários recompensam uns aos outros com “Feedbacks do Amor”. Se não acredita nesses incentivos, pergunte aos seus colegas de trabalho e

amigos: “O que faz você se sentir apreciado?” Em geral, as respostas incluem vários itens que custam muito pouco ou até mesmo nada, como ouvir um “obrigado” do chefe, receber um elogio de alguém em um cargo mais alto ou serem servidos de um café na mesa quando estão trabalhando até tarde.

MUITO OBRIGADO, COMPANHEIRO!

Qual é o motivo mais comum pelo qual as pessoas largam a Marinha americana? Não são os salários notoriamente baixos nem os longos meses no mar. Quando os marinheiros decidem retornar à vida civil, a maior reclamação que têm, de acordo com um estudo relatado pelo Capitão Michael Abrashoff em seu livro *It's Your Ship* (É o seu barco), é de que eles se sentem desvalorizados. Para não perder os marinheiros, muitos oficiais da Marinha hoje concedem conscientemente pequenas recompensas sob forma de elogios e reconhecimento público.

Na vida privada, pequenas recompensas demonstram um sentimento de gratidão ao mesmo tempo que preservam o prazer natural em realizar um trabalho benfeito. Se forem empregadas no casamento ou numa relação de amizade, podem ser usadas com senso de humor, para que as duas partes possam continuar em pé de igualdade. Como muitos de nós sofremos com a falta de tempo e as dificuldades financeiras, já é uma recompensa por si só saber que uma pessoa se deu o trabalho de nos agradecer por alguma coisa.

Certa vez conheci uma mulher cujo marido apresentava altos riscos de sofrer uma doença cardíaca. Ela o acompanhara na consulta médica e ouvira o médico insistir

para que ele reduzisse o consumo de comidas gordurosas, como batatas fritas. Sabia que essa seria uma tarefa difícil, então perguntou ao marido se poderia ajudar. Ela tinha sido exposta ao kaizen em uma das minhas palestras e era esperta o suficiente para saber que uma tentação muito grande, como um relógio novo, só geraria uma luta de poderes. Ela teria o direito de conceder uma recompensa – e ele teria que se esforçar para ganhá-la. Essa não é uma boa dinâmica em um casamento. “E uma vez que ele ganhasse o relógio”, pensou, “será que teria algum incentivo a mais para continuar mantendo hábitos saudáveis?”

Em vez disso, a mulher decidiu pensar em uma pequena recompensa que pudesse ser apropriada para o marido. Sabia que ele mal dispunha de tempo livre; os dois tinham duas crianças pequenas que precisavam alimentar, dar banho e colocar para dormir todas as noites, e muitas vezes ele ainda levava trabalho para casa. Ficar em casa relaxando, sem fazer nada, não fazia parte de seus planos. Por isso, ela pediu que ele pensasse em alguma atividade que gostaria de fazer mas que considerava um luxo, levando em conta seu pouco tempo disponível. Ele decidiu que gostaria de ver um pouco de televisão. Então, toda vez que não comia batata frita ou algo parecido no jantar, ele era recompensado com quinze minutos de televisão, com os pés para o alto, vendo o que quisesse. Eles riam desse sistema dos dois, mas deu certo, e ele conseguiu melhorar bastante a alimentação.

“Nenhum ato de bondade, não importa quão pequeno seja, é desperdiçado.”

– ESOPHO, *O LEÃO E O RATO*

Pequenas recompensas: como elas se encaixam no seu plano?

O casal que acabei de descrever usou pequenas recompensas como o elemento kaizen principal no seu

plano de mudança, embora o marido preferisse fazer a própria mudança - deixar de comer alimentos gordurosos - de uma só vez, em vez de dividir o processo em pequenas etapas kaizen (como tirar uma batata frita do prato antes de comer). Isso é perfeitamente válido. Para esse casal, uma pequena recompensa foi suficiente.

Aliás, pequenas recompensas são muito úteis quando não é possível dar passos incrementais. Esse costuma ser o caso quando, digamos, uma mulher grávida precisa parar de fumar ou quando um chefe exige resultados imediatos no trabalho. Adoro compartilhar o exemplo de Karen Pryor, antiga treinadora de baleias e golfinhos que passou a escrever sobre animais, lançando o livro *Don't Shoot the Dog* (Não atire no cão). Houve um período na vida de Karen em que ela trabalhava o dia inteiro e fazia curso de pós-graduação à noite. Depois de um longo dia de trabalho, ela tinha dificuldade em se animar para passar uma hora no metrô, três horas na aula e depois mais uma hora no metrô indo para casa. Porém, mesmo que quisesse tentar tomar medidas kaizen bem pequenas - como andar até a estação do metrô e depois voltar para casa ou esperar na estação toda noite por uma ou duas semanas -, elas não eram práticas. Até que se sentisse à vontade com a sua rotina, o semestre já estaria quase no fim.

Em vez disso, Karen dividiu sua jornada diária em vários segmentos pequenos e distintos: andar até a estação de metrô, trocar de vagão e subir as escadas até a sala de aula. Sempre que completava um segmento, ela se dava de presente um pedaço de chocolate. Dessa maneira, estava se condicionando a associar cada segmento da jornada ao prazer. "Em poucas semanas, consegui chegar até a sala de aula sem o chocolate e sem travar uma batalha interna", disse ela.

As pequenas recompensas também podem ser usadas como parte de um programa kaizen mais completo. Quando fui dar uma palestra no spa Canyon Ranch, no Arizona, conheci um executivo chamado Jack Stupp. Durante a sua longa carreira, Jack havia usado o kaizen instintivamente - e astutamente - para construir, passo a passo, uma empresa de vendas por catálogo de milhões de dólares. Mas, aos 54 anos, ele tinha desenvolvido uma artrite reumatoide aguda e ficara hospitalizado com mais de vinte juntas inchadas. Jack se sentia infeliz o tempo inteiro. Preso a uma cadeira de rodas e tomando diversos remédios para dor, ele foi aconselhado a ficar longe dos exercícios. Ao ouvir a história, fiquei curioso. Jack não me parecia uma pessoa limitada pela artrite reumatoide; ele nitidamente se movimentava e fazia exercícios todos os dias. Como havia superado a doença?

Jack atribuiu seu sucesso aos pequenos passos e às pequenas recompensas. Todas as manhãs, quando acordava com dor, ele dizia a si mesmo que tudo o que precisava fazer era se levantar da cama. Quando estava de pé, dava um tapinha mental nas próprias costas: "É isso aí, Jack!" Esse elogio, pequeno mas sincero, era a sua recompensa. Também dizia para si mesmo: "Se eu pelo menos conseguir andar até o fim da rua para chegar à academia, poderei bater um papo com os funcionários." Quando subia na esteira, Jack andava por apenas dois minutos, recompensando a si mesmo com elogios e palavras encorajadoras. De minuto em minuto, e de pequena recompensa em pequena recompensa, Jack lentamente chegou a um bom condicionamento físico. Quando o conheci, ele estava com 70 anos e tinha conquistado o campeonato de fisiculturismo Mr. World na sua faixa etária!

Há várias formas excelentes de incorporar recompensas a um plano kaizen. Tenho uma cliente que faz uma lista das tarefas que não quer fazer; se tiver completado as tarefas até o fim do dia, ela se recompensa com um banho de banheira de dez minutos. Outras pessoas que estão tentando mudar um comportamento, como acender um cigarro depois do jantar, ganham do parceiro uma massagem de cinco minutos nas costas ou nos pés, um gesto que não só vale como uma recompensa, como também ajuda a tirar o pensamento do cigarro durante aquele momento vulnerável.

Técnica kaizen

A recompensa perfeita

Pense bem antes de escolher uma recompensa. Você deseja que ela tenha três qualidades:

- *A recompensa tem que ser adequada ao objetivo.* Para Karen Pryor, o chocolate era a motivação perfeita para ir à aula – uma indulgência pequena e inofensiva. Mas para o homem que tinha que cortar alimentos não saudáveis, o chocolate seria contraproducente.
- *A recompensa deve ser adequada à pessoa.* Se você está tentando encorajar alguém a atingir um objetivo, lembre-se de que algo que enxerga como uma recompensa poderá ser um incômodo para o outro. Algumas pessoas se sentem motivadas por elogios toda vez que dão um passo em direção aos seus objetivos. Outras acham que fazer elogios frequentes é uma atitude condescendente. Para alguns clientes, sobretudo aqueles que hesitam em me contatar fora do horário marcado, uso telefonemas como uma recompensa: toda vez que alcançam um pequeno objetivo, eles me ligam para que eu possa cumprimentá-los – um tipo de recompensa insignificante para aqueles que se sentem no direito de ligar para o seu terapeuta a qualquer hora do dia.

É difícil encontrar a recompensa certa para outra pessoa, então tente o seguinte desafio: se a pessoa em questão é um amigo ou parceiro amoroso, pergunte: “Como você sabe que é bem-amado?” Peça que a pessoa pense em quatro ou cinco respostas, se possível. Já que a maioria não está acostumada a responder a esse tipo de pergunta, deixe que

ela reflita por alguns dias. No trabalho, você pode fazer uma pergunta alternativa a um colega: “Como você sabe que está sendo apreciado?” Outra vez, deixe que a pessoa reflita por alguns dias e peça que ela pense em várias respostas. Em geral, as respostas são pequenas e reveladoras.

- *A recompensa deverá custar pouco ou nada.* Talvez você não precise nem sair da sala de estar. Pessoas com famílias e horários abarrotados às vezes querem apenas dez minutos para ler um livro ou um jornal. Conheço várias donas de casa que adorariam relaxar em frente à televisão, mas que sentem que em vez disso precisam cumprir as tarefas do dia a dia. Se perder peso é um dos objetivos delas, sugiro que se deem permissão para ver televisão – contanto que estejam fazendo algum tipo de exercício enquanto ela estiver ligada.

Se você tende a ser muito autocrítico, sua recompensa poderá ser um elogio honesto a si mesmo. Outras ideias incluem banhos de banheira, pequenas caminhadas, ouvir sua música preferida, ligar para uma amiga, receber do seu parceiro uma massagem nos pés ou nas costas ou tomar o café da manhã na cama.

“A maioria das pessoas não recebe os grandes prêmios da vida. O Pulitzer. O Nobel. O Oscar.

O Tony. O Emmy. Mas todos nós somos candidatos aos pequenos prazeres da vida.

Um tapinha nas costas. Um beijo atrás da orelha. Pescar um robalo de dois quilos. Uma lua cheia. Uma vaga de estacionamento disponível. Um fogo crepitante. Uma ótima refeição. Um pôr do sol glorioso. Sopa quente.

Cerveja gelada. Não se preocupe em abocanhar os grandes prêmios da vida.

Aproveite as pequenas coisas. Há o suficiente para todos nós.”

– ANÚNCIO PARA A UNITED TECHNOLOGIES CORPORATION



CAPÍTULO SETE

Identifique os pequenos momentos

A maneira kaizen de encarar a vida exige um ritmo mais lento e uma apreciação dos pequenos momentos. Essa técnica prazerosa pode levar a avanços criativos e relacionamentos mais fortes e proporcionar uma dose diária rumo à excelência.

Um exemplo de kaizen que me marcou está ilustrado no livro *Plagues and Peoples* (Pragas e Pessoas), de William McNeill. O autor defende a hipótese bastante impressionante de que as pragas afetaram o curso da história da humanidade mais do que qualquer outro fator isolado, apesar de serem praticamente ignoradas nos livros e nas aulas de História. Mas o que nos interessa aqui são os poucos parágrafos dedicados a como as pragas foram eliminadas.

Sempre pensei, assim como você talvez também pense, que a cura de uma doença era obtida voltando-se a atenção para as pessoas infectadas, submetendo-as às tecnologias que temos ou conseguimos desenvolver e, finalmente, tropeçando em uma cura. A verdade é que muitas das pragas foram curadas por um processo bem diferente. A cura da varíola, por exemplo, uma das doenças mais letais de todos os tempos, foi descoberta por um médico britânico, Edward Jenner. Ele notou que um grupo de mulheres – todas ordenhadeiras – não contraía varíola. No começo, ninguém prestou atenção no médico, pois já sabiam dessa coincidência havia anos. Mas a apreciação de

Jenner por esse fato corriqueiro o levou a uma descoberta revolucionária. Ele brilhantemente supôs que as ordenhadeiras já tinham contraído varíola bovina antes (um risco ocupacional), e que essa exposição deu-lhes o que hoje chamaríamos de imunidade à varíola, muito semelhante à varíola bovina. Essa teoria o levou a aperfeiçoar a técnica de vacinação. Outras doenças, como a cólera e a malária, foram curadas da mesma forma, ou seja, investigando quem *não* havia contraído a doença e tentando descobrir o porquê.

A história de Jenner desafia a crença popular de que a mudança e o progresso são causados por lampejos de ideias. Um filósofo, cientista ou artista se isola e agoniza no sótão até que - Eureka! - sofre um golpe de inspiração divina. Mas grandes progressos decorrem de uma atenção diária a pequenas coisas. Estou falando sobre momentos que podem parecer normais ou até mesmo cansativos mas que germinam mudanças importantes. Pode parecer fácil prestar atenção a pequenos momentos, mas essa prática exige respeito, imaginação e curiosidade. Veja abaixo alguns exemplos de pequenos momentos que geraram uma excelência - e até mesmo uma revolução - nos negócios:

- Uma comissária de bordo da American Airlines reparou que vários passageiros não comiam as azeitonas das saladas. Ela achou que essa observação poderia ser útil e a encaminhou aos seus superiores. Eles acabaram descobrindo que o fornecedor de alimentos cobrava a companhia aérea pelo número de itens na salada. O preço de uma salada com um a quatro itens era menor do que o de uma com cinco a oito itens. E as azeitonas que os passageiros não estavam comendo eram o quinto item na salada da companhia. Quando ela cortou

as azeitonas e mudou para uma salada de quatro itens, passou a economizar 500 mil dólares por ano.

- O presidente da 3M, William McKnight, uma vez recebeu uma carta de um cliente que pedia amostras do “grão mineral” que a empresa usava em suas lixas. Esse pedido inusitado o deixou curioso, então ele contactou o cliente para descobrir um pouco mais. A informação e a colaboração que decorreram desse contato inicial levaram à criação de uma lixa à prova d’água e outros produtos que ajudaram a 3M a se tornar uma organização de nível mundial.
- Em 1892, o presidente da American Express, J. C. Fargo, viajou para a Europa com uma carta de crédito, no caso de precisar de mais dinheiro. Na época, essas cartas eram a única maneira de obter dinheiro vivo em viagens, mas elas tinham limitações. Mais tarde Fargo viria a explicar: “Assim que eu entrava em território desconhecido, essas cartas eram tão úteis quanto papel molhado. Se o presidente da American Express passava por esse tipo de dificuldade, imagine um viajante comum. Alguma coisa tinha que ser feita.” O que ele criou graças à sua atenção a uma inconveniência foi o *traveler’s check*, o precursor do universalmente conhecido cartão de crédito.
- Um engenheiro suíço chamado George de Mestral estava passeando com seu cão quando reparou que cardos estavam grudando na sua roupa e no pelo do animal. Em vez de se irritar com os cardos, ele ficou intrigado; sua atenção a esse fato corriqueiro o levou a criar o Velcro.
- Dave Gold, dono de uma loja de bebidas, prestou atenção especial a um fato já conhecido por comerciantes: “Toda vez que eu colocava um cartaz

com 99 centavos em qualquer item, ele sumia das prateleiras. Percebi que esse era um número mágico. Aí pensei que seria divertido ter uma loja onde qualquer coisa fosse um produto de qualidade e custasse 99 centavos.” Gold criou a cadeia de lojas “99c Only Stores”, que hoje conta com 332 filiais.

- De férias com a família, o inventor Edwin Land tirou uma foto da filha de 3 anos. Ela achava que poderia ver a foto imediatamente. Em vez de dispensar a impaciência da filha como algo infantil e fora da realidade, Land enxergou uma oportunidade. Cinco anos depois, a primeira câmera instantânea foi criada.

O que impede *você* de enxergar uma possibilidade criativa numa azeitona, em grãos minerais ou na reclamação de uma criança? Mesmo que não esteja interessado em usar o kaizen para montar uma empresa de milhões de dólares, pequenos momentos podem lhe ajudar a superar bloqueios mentais. Vejamos o caso de George, um policial que odiava seu trabalho, mas que não conseguia pensar em uma carreira mais adequada. Pedi a ele que identificasse um momento por dia em que sentia prazer em seu trabalho. Ao anotar todos esses pequenos momentos, George detectou um padrão. O melhor momento para ele era quando conversava com presos na viatura, perguntando-lhes sobre os seus problemas e oferecendo conselhos. Gostava até mesmo de visitá-los enquanto estavam detidos na delegacia, só para poder continuar a conversa. Não demorou muito para George enxergar o que estava debaixo do próprio nariz: ele queria se tornar um orientador psicológico. Hoje, George cursa psicologia à noite. E seu trabalho como policial ficou mais interessante depois que ele percebeu que estava ganhando experiência para a nova carreira.

Quando você está implementando um plano para mudar, mas percebe que está entediado, inquieto e preso no mesmo lugar, procure os momentos de prazer ao seu redor. As pessoas que adquirem hábitos saudáveis com maior sucesso são aquelas que transformam o exercício e a dieta em uma fonte de entusiasmo e orgulho. Meus clientes me ensinaram que isso também se aplica a outros objetivos. Então não pense que a felicidade chegará com os jeans de tamanho menor (ou com um casamento revigorado ou um armário organizado). Em vez disso, tente focar nos momentos de mudança que lhe trazem prazer. Eu sei que parece difícil, mas a maior parte das pessoas consegue pensar em pelo menos algum momento que lhe deu prazer. “Bom, hoje durante a minha caminhada eu me lembrei de como o meu bairro é bonito”, ou “Estava comendo uma maçã e me lembrei de quando trabalhei no jardim do meu tio. Aquele verão foi tão divertido!”

“O verdadeiro criador pode ser reconhecido por sua habilidade de encontrar à sua volta, nas coisas mais simples e humildes, itens dignos de atenção.”

– IGOR STRAVINSKY

Técnica kaizen

Cultivando uma consciência sobre pequenos momentos

Precisamos de curiosidade e uma mente aberta para acreditar na promessa dos pequenos momentos. Ao cultivar essas qualidades, você aumentará suas chances de reconhecer o potencial criativo sempre que ele surgir em seu caminho. Veja a seguir uma série de passos que podem lhe ajudar a manter uma mente aberta, lúdica e alerta para os pequenos momentos, até mesmo em situações emocionalmente difíceis.

1. Procure alguém que tenha o ponto de vista oposto ao seu sobre questões sociopolíticas controversas, tais como a legalização do porte de armas, o aborto ou o financiamento estudantil. É melhor que seja uma pessoa desconhecida - por exemplo, alguém sentado ao seu lado no avião - do que algum parente ou amigo próximo.
2. Inicie uma conversa com essa pessoa, fazendo perguntas para atingir um único objetivo: descobrir e entender as razões por trás do ponto de vista dele ou dela.
3. Tente não discutir, persuadir ou julgar.
4. Você saberá que está no caminho certo quando sentir que a pessoa está mais relaxada e falando cada vez mais, já que percebeu seu interesse e respeito.

Relacionamentos: uma série de pequenos momentos

O kaizen forma a base de relacionamentos sólidos. Descobrimos um ao outro a cada instante e construímos uma relação de confiança.

Quando era professor de psicologia da Universidade de Washington, o Dr. John Gottman conduziu um estudo em que casais voluntários se mudaram para apartamentos em um condomínio especial que servia de laboratório de observação. As interações “naturais” desses casais eram observadas enquanto eles viviam a rotina do dia a dia; eles também eram periodicamente ligados a monitores que registravam qualquer mudança biológica enquanto discutiam temas conflituosos ou outras questões. A configuração desse estudo era, de fato, pouco ortodoxa, mas o que nos faz levar Gottman a sério são os resultados impressionantes que obteve. Utilizando essas medidas, ele tem sido capaz de prever - com uma precisão de 93% - se

um casal estará feliz, infeliz ou até mesmo divorciado nos próximos quatro anos.

Uma das principais descobertas do estudo foi que, em relacionamentos bem-sucedidos, a atenção positiva era muito mais presente do que a negativa, na proporção de cinco para um. Essa atenção positiva não dizia respeito a atitudes espalhafatosas, como festas de aniversário extravagantes ou a aquisição da casa dos sonhos. Ela se manifestava em pequenos gestos, como:

- usar um tom de voz gentil ao receber uma ligação do parceiro, em vez de um tom exasperado ou de impaciência, sugerindo que a ligação interrompeu uma tarefa importante
- perguntar sobre a consulta ao dentista ou outros detalhes sobre o dia da outra pessoa
- deixar de lado o controle remoto, jornal ou telefone quando o parceiro entra em casa
- chegar em casa no horário prometido – ou pelo menos telefonar caso se atrase

Esses pequenos momentos acabaram sendo fatores muito mais significativos na hora de prever o sucesso de um relacionamento amoroso e de confiança mútua do que passos mais inovadores, como férias românticas e presentes caros. Possivelmente, isso ocorre porque pequenos momentos são uma fonte constante de carinho e afeto.

“Ser realmente extraordinário nas pequenas coisas, ser verdadeiramente nobre e heroico nos detalhes insípidos da vida cotidiana é uma virtude tão rara que deveria merecer uma canonização.”

– HARRIET BEECHER STOWE

“Faça um pouco do bem onde você estiver;
são esses pedacinhos do bem que, juntos,
recheiam o mundo.”

– DESMOND TUTU

Um uso alternativo do kaizen em relacionamentos é permitir que nos interessemos pelos pequenos detalhes da vida dos nossos parceiros. Em vez de esperar que eles nos divirtam com gestos e histórias mirabolantes, podemos tentar apreciar as pequenas qualidades e ações cotidianas. Quando as pessoas me falam que estão entediadas no relacionamento, sugiro que deem uma chance para o kaizen. Você pode tentar fazer isso também. Procure se concentrar nos aspectos pequenos e positivos do seu companheiro ou da sua companheira. Em vez de prestar mais atenção nos grandes defeitos ou esperar por um passeio de carruagem ou uma viagem a Paris, aprecie os pequenos gestos, o tom de voz agradável e o toque afetuoso.

Um dos erros comuns nesse processo é elogiar o parceiro apenas pelas suas ações. “Você cozinha tão bem”, dizemos, ou “Você fez um ótimo trabalho lavando a louça”. Mas se ele ou ela receber elogios apenas pelas tarefas que cumpre, é capaz de começar a se sentir como se fosse um(a) funcionário(a). Em vez disso, tente identificar um momento por dia em que você possa elogiar a personalidade ou aparência do outro. Tente algo como: “Adoro o seu cabelo de manhã” ou “Adoro como você fica animado quando vamos ao cinema”. Ao reconhecer esses pequenos momentos, você estará reafirmando ao seu parceiro ou parceira que ele(a) é amado(a) pela pessoa que é, e não apenas por tomar conta da casa ou sustentar a família.

“Voltar-se para o seu companheiro nas pequenas coisas também é a chave para um relacionamento duradouro. Muitas pessoas acham que o segredo para se reaproximar do parceiro é fazer jantares à luz de velas ou tirar férias em uma região praiana. Mas o verdadeiro segredo é voltar-se para o outro de pequenas maneiras todos os dias.”

– JOHN GOTTMAN

Focar nos pequenos momentos é, ao mesmo tempo, fácil e difícil. Vejo o quanto é fácil observar crianças brincando e aprendendo. Elas estão completamente absorvidas pelo momento e então conseguem curtir e se envolver nas atividades com os amigos. À medida que o cérebro se desenvolve, duas novas capacidades são criadas. Uma delas é a de se lembrar do passado e a outra é a de antecipar o futuro. Essas habilidades cruciais foram adicionadas ao nosso kit de sobrevivência da espécie. A capacidade de lembrar para onde foram os nossos inimigos e antecipar os possíveis problemas que eles podem nos trazer foi crucial. Mas, em geral, essas duas novas habilidade fazem com que passemos muito tempo remoendo o passado e nos preocupando com o futuro. Por meio do kaizen, é possível recuperar um pouco mais aquela qualidade preciosa da nossa infância: a capacidade de viver o prazer do momento, de ficar fascinado com as pessoas ao nosso redor e com o que estamos fazendo, seja lá o que for.

DICA KAIZEN

Passamos tanto tempo revivendo o passado e antecipando o futuro que deixamos os pequenos momentos escaparem. Sempre

que perceber que está perdido em seus pensamentos ou em suas preocupações, tente fazer o seguinte:

1. Pergunte a si mesmo: “Preciso mudar alguma coisa, baseado nessa preocupação ou arrependimento?”
2. Se a resposta for positiva, dê um passo em direção a essa mudança. Se for negativa (o que acontece muitas vezes), observe o ambiente até encontrar um objeto ou uma pessoa que lhe dê a maior sensação de prazer. Concentre seus pensamentos no objeto ou na pessoa por 30 segundos. Esse processo condiciona o cérebro a viver no momento presente.



CAPÍTULO OITO

Kaizen para a vida

À medida que você for bem-sucedido utilizando o kaizen para alcançar objetivos como perder peso ou avançar em sua carreira, lembre-se de manter a sua essência: acreditar com otimismo no próprio potencial para uma melhoria contínua.

Espero ter conseguido lhe convencer de que o kaizen é um método poderoso para alcançar objetivos isolados e definidos ou corrigir comportamentos problemáticos. A beleza e o desafio do kaizen é que é preciso ter fé. Não necessariamente uma fé religiosa ou um comprometimento rígido e cego, mas a crença de que o poder do corpo e da mente podem levá-lo para onde quiser. Ao dar pequenos passos, é possível programar o seu compasso mental em uma nova direção, deixando que a mente tome conta do resto.

Em geral, esse tipo de fé se manifesta como uma atitude gentil e paciente diante dos obstáculos. Não importa se eles parecem insuperáveis ou completamente banais. Se você está tendo dificuldade em seguir um programa rigoroso para melhorar sua saúde, comece passando o fio dental em um ou dois dentes ou lavando bem as mãos antes das refeições. Se deseja se sentir mais feliz ou em paz, comece pelo seu comportamento no carro, sendo generoso e gentil com os outros motoristas. Se deseja preencher sua vida com mais amor, ofereça um pequeno gesto amoroso todos os dias para um amigo, um conhecido ou até mesmo para

alguém que não conhece. Se quer liberar o seu potencial criativo, tente fazer uma pergunta a si mesmo todos os dias. Espere pelas respostas com expectativa e confiança.

Em vez de se forçar a adotar uma mentalidade usada em campos de treinamento com relação a uma mudança, deixe que a mente aja em seu próprio ritmo e em seu próprio tempo.

Embora seja uma força potente para alcançar objetivos, como avanço profissional, perda de peso, melhora na saúde, entre outros, o kaizen é muito mais do que uma simples ferramenta para ajudar a cruzar a linha de chegada. Tente encará-lo como um processo que nunca chega ao fim. Não o abandone quando o seu objetivo for atingido. O kaizen nos convida a enxergar a vida como uma oportunidade para uma melhoria contínua, para se ter padrões cada vez mais altos e expandir o nosso potencial. Quando o kaizen foi implementado pela primeira vez às vésperas do envolvimento dos Estados Unidos na Segunda Guerra Mundial, o objetivo era melhorar a qualidade da produção. Naquela época, nos Estados Unidos, a indústria de produção não era ruim; ela confeccionava itens de alta qualidade em uma velocidade respeitável. O kaizen foi utilizado quando a iminência da guerra fez com que esse sistema – que já funcionava bem – tivesse que funcionar ainda melhor.

Assim como um maratonista continua procurando uma maneira de diminuir mais um segundo de seu tempo recorde, você pode procurar estratégias que o ajudem a ficar mais aguçado no jogo da vida. Se dedicar um tempo extra para demonstrar entusiasmo pelos esforços artísticos ou intelectuais de uma criança, você poderá ajudá-la a descobrir o prazer de aprender. Se usar um ou dois minutos todos os dias para escrever um bilhete amoroso a ser escondido na pasta de um parceiro ou na lancheira de uma

criança, você poderá evitar uma mágoa no futuro ao ver um relacionamento esfriar pela falta de carinho e afeto. Se deseja manter um padrão de saúde que já é bem alto, tente se divertir com pequenas oportunidades, como subir mais um lance de escadas ou eliminar mais algumas calorias inúteis.

Se você *realmente* quer se divertir, pense em como o mundo seria diferente se mais pessoas levassem a sua vida social, profissional e amorosa acreditando que pequenos passos fazem a diferença, que mesmo um contato muito breve com outra pessoa é inerentemente importante. O kaizen oferece a possibilidade, por meio de pequenos gestos de gentileza e até pequenos momentos de compaixão e curiosidade, de mudar a nós mesmos - e, por fim, a humanidade. Podemos nos concentrar em ser generosos em nossos pensamentos e ações do dia a dia, em não direcionar nossa bondade apenas a pessoas ou eventos importantes, mas em gastá-la livremente quando nossos filhos nos irritam ou quando um funcionário merece um pequeno elogio. Podemos respeitar a nós mesmos ao dar pequenos passos para melhorar nossa saúde e nossos relacionamentos; podemos respeitar os outros ao fazer pequenas perguntas. Não é fácil fazer tudo isso, e só você pode determinar um lugar para o kaizen em seu universo. Mas à medida que incorporar o kaizen à sua rotina e descobrir o seu poder, você já terá começado a responder a uma pergunta profunda:

“Que outra tarefa na vida é mais importante do que aproveitar a possibilidade de cada momento?”



Agradecimentos

A jornada que me levou a este livro contou com a sabedoria, o carinho e o apoio de muitas pessoas: Gary Frost e Dan Baker, Ph.D., que me honraram com a oportunidade de dar palestras no Canyon Ranch uma vez por mês nos últimos quatro anos; Roslyn Siegel, que me ouviu falar sobre o kaizen no Canyon Ranch e fomentou e guiou a proposta; Wendy Lipkind, que colaborou com Roslyn e levou este livro à Workman Publishing; e meus editores, Jennifer Griffin, Richard Rosen e Erin Klabunde, que me guiaram na evolução do manuscrito.

As ideias contidas aqui surgiram na sala de aula do Dr. W. Edwards Deming, o primeiro a jogar luz sobre o conceito do kaizen para mim. As palavras deste livro são um presente da Leigh Ann Hirschman, minha co-escritora, cujo humor e talento são uma inspiração para mim, e que me ajudou a trazer o poder do kaizen para o papel.

Ao longo do caminho, o amor dos meus amigos e parentes foi inestimável. Meu mestre espiritual, Joe Zazzu, me orientou a cada passo ao longo do caminho. Outros que “sopram o vento nas minhas velas” incluem Ben e John e Lori e Joe Sikorra, Steve Deitelbaum e Marc Levitt.



Sobre o autor

Robert Maurer é psicólogo clínico e professor da Escola de Medicina da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, e da Universidade de Washington. É o fundador da Science of Excellence e costuma viajar dando seminários e prestando consultoria sobre o kaizen a diversos tipos de organizações - empresas, hospitais, universidades e até mesmo a Marinha americana. Atualmente mora em Spokane, Washington. Para mais informações sobre o método kaizen, visite o site scienceofexcellence.com.

CONHEÇA OUTROS TÍTULOS DA EDITORA SEXTANTE



A MÁGICA DA ARRUMAÇÃO *Marie Kondo*

A mágica da arrumação se tornou um fenômeno mundial por apresentar uma abordagem inovadora para acabar de vez com a bagunça. Aos 30 anos, a japonesa Marie Kondo virou celebridade internacional, uma espécie de guru quando o assunto é organização.

Seu método é simples, porém transformador. Em vez de basear-se em critérios vagos, como “jogue fora tudo o que você não usa há um ano”, ele é fundamentado no sentimento da pessoa por cada objeto que possui.

O ponto principal da técnica é o descarte. Para decidir o que manter e o que jogar fora, você deve segurar os itens um a um e perguntar a si mesmo: “Isso me traz alegria?” Você só deve continuar com algo se a resposta for “sim”.

Pode soar estranho no começo, mas, acredite, é libertador. Você vai descobrir que grande parte da bagunça em sua casa é composta por coisas dispensáveis.

Prático e eficiente, este método não vai transformar apenas sua casa - ele vai mudar você. Rodeado apenas do que ama, você se tornará mais feliz e motivado a criar o estilo de vida com que sempre sonhou.



PEQUENAS ATITUDES, GRANDES MUDANÇAS

Caroline L. Arnold

A executiva de Wall Street Caroline L. Arnold um dia percebeu que seu sucesso profissional não se refletia nas realizações pessoais. Quando decidia emagrecer, economizar dinheiro ou ser mais organizada, começava com entusiasmo e determinação, mas logo perdia a força de vontade.

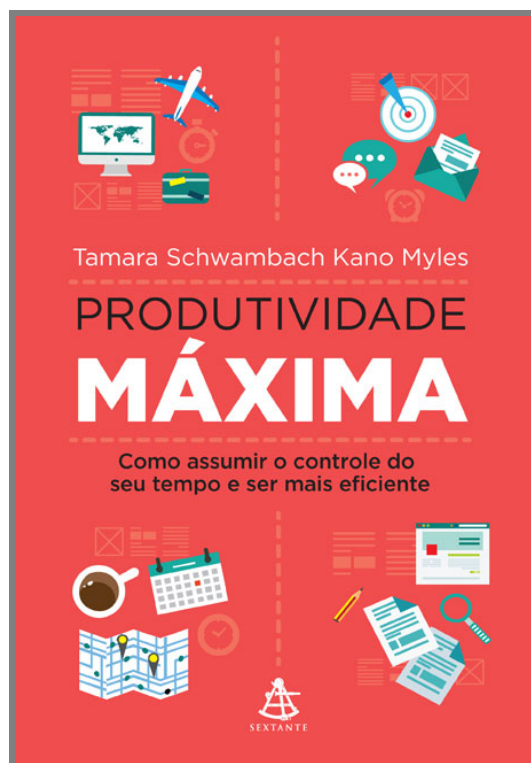
Se você se identificou, saiba que quase 90% das resoluções de autoaperfeiçoamento acabam em fracasso.

Essas derrotas consecutivas podem fazer você tomar medidas cada vez mais drásticas para conseguir alguma mudança, mas, na verdade, é uma pequena atitude que lhe dará mais chances de alcançar seu objetivo.

Este livro apresenta o bem-sucedido sistema das microrresoluções - um conjunto de regras, modelos e exemplos que irá ajudar você a concentrar seu autocontrole em um comportamento específico até ele se tornar tão automático quanto amarrar os sapatos.

Ao redirecionar o foco da sua força de vontade, você poderá ter êxito logo na primeira tentativa e verá o impacto que uma grande mudança pode ter na boa forma, nos relacionamentos, na carreira, na saúde, no sono, nos gastos, na organização e na pontualidade.

Pequenas atitudes, grandes mudanças mostra que, enquanto a resolução tradicional promete recompensas a longo prazo, as microrresoluções funcionam porque os benefícios são imediatos, alterando nossa rotina e, em última análise, a nós mesmos.



PRODUTIVIDADE MÁXIMA

Tamara Schwambach Kano Myles

Muitas vezes chegamos ao fim do dia com a sensação frustrante de que não conquistamos nada significativo, de que deixamos de lado o que realmente importa. E pior: sem saber ao certo como gastamos nosso tempo.

No entanto, algumas pessoas conseguem realizar tudo (ou quase tudo) o que desejam. Essa capacidade de organização não se deve a um talento inato, mas sim a uma habilidade que pode ser desenvolvida.

Com seu sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima, Tamara Myles vai ajudar você a assumir o controle da sua vida, de modo que cada tarefa, por mais simples que pareça, seja capaz de contribuir para a realização dos seus maiores objetivos.

Você vai aprender técnicas testadas e comprovadas para lidar com as questões mais comuns do dia a dia. De um

jeito prático e fácil, vai descobrir como executar suas atividades com maior eficiência, concentrando seus esforços naquelas que são mais significativas.



ATENÇÃO PLENA

Mark Williams e Danny Penman

Com 200 mil exemplares vendidos, este livro e o CD de meditações que o acompanha apresentam uma série de práticas simples para expandir sua consciência e quebrar o ciclo de ansiedade, estresse, infelicidade e exaustão.

Recomendado pelo Instituto Nacional de Excelência Clínica do Reino Unido, este método ajuda a trazer alegria e tranquilidade para sua vida, permitindo que você enfrente seus desafios com uma coragem renovada.

Mais do que uma técnica de meditação, a atenção plena (ou *mindfulness*) é um estilo de vida que consiste em estar aberto à experiência presente, observando seus pensamentos sem julgamentos, críticas ou elucubrações.

Ao tomar consciência daquilo que sente, você se torna capaz de identificar sentimentos nocivos antes que eles ganhem força e desencadeiem um fluxo de emoções negativas – que é o que faz você se sentir estressado, irritado e frustrado.

Este livro apresenta um curso de oito semanas com exercícios e meditações diárias que vão ajudá-lo a se libertar das pressões cotidianas, a se tornar mais compassivo consigo mesmo e a lidar com as dificuldades de forma mais tranquila e ponderada.

Você descobrirá que a sensação de calma, liberdade e contentamento que tanto procura está sempre à sua disposição – a apenas uma respiração de distância.



A BOA SORTE

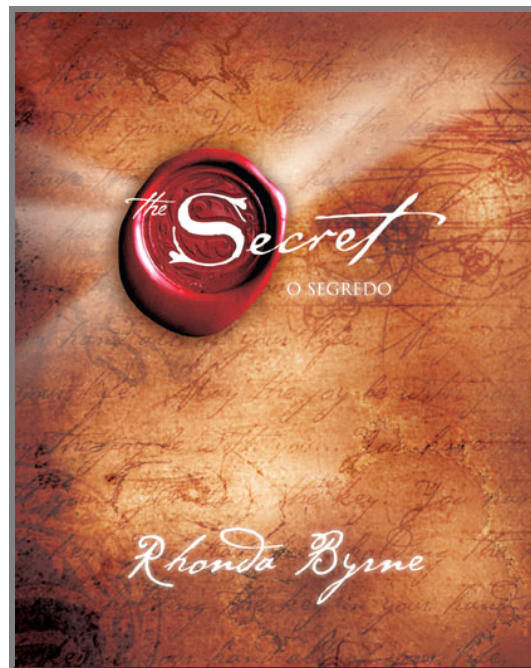
Álex Rovira Celma e Fernando Trías de Bes

Você sabe qual é a diferença entre a sorte e a Boa Sorte?

Se você sempre acreditou que a sorte é uma questão de acaso, esta história inspiradora vai lhe mostrar que ela nada tem a ver com um acontecimento fortuito e que cabe a nós criarmos as condições para que ela aconteça em nossa vida.

A *boa sorte* começa com o reencontro de dois amigos de infância que não se viam havia 50 anos. Um deles se tornou muito bem-sucedido, enquanto o outro não soube aproveitar as oportunidades que teve. O segredo daquele que foi próspero sempre esteve em uma fábula que seu avô lhe contava quando era criança e que lhe serviu de guia ao longo dos anos.

Publicada em mais de 60 países e comparada a clássicos como *O Alquimista* e *Quem mexeu no meu queijo?*, esta fábula mostra como criar as condições favoráveis para o sucesso mesmo nas circunstâncias mais difíceis.



O SEGREDO

Rhonda Byrne

Você tem em suas mãos um Grande Segredo.

Desde tempos imemoriais ele tem sido transmitido, cobiçado, ocultado, perdido, roubado e comprado por grandes somas de dinheiro. Este Segredo milenar foi compreendido por algumas das mentes mais brilhantes da História: Platão, Galileu, Beethoven, Thomas Edison, Andrew Carnegie, Einstein - bem como por inventores, teólogos, cientistas e pensadores de todas as épocas. Agora, O Segredo está sendo revelado ao mundo.

“Ao aprender O Segredo, você descobrirá como pode ter, ser e fazer tudo o que quiser. Descobrirá quem você é de verdade. Descobrirá a verdadeira grandeza que a vida reservou para você.” - retirado do Prefácio

Para maiores informações sobre o filme O Segredo, visite www.theseecret.tv.

CONHEÇA OS CLÁSSICOS DA EDITORA SEXTANTE

1.000 lugares para conhecer antes de morrer, de Patricia Schultz

A História - A Bíblia contada como uma só história do começo ao fim, de The Zondervan Corporation

A última grande lição, de Mitch Albom

As 25 leis bíblicas do sucesso, de William Douglas e Rubens Teixeira

Conversando com os espíritos e Espíritos entre nós, de James Van Praagh

Desvendando os segredos da linguagem corporal e Por que os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor?, de Allan e Barbara Pease

Enquanto o amor não vem, de Iyanla Vanzant

Faça o que tem de ser feito, de Bob Nelson

Fora de série - Outliers, de Malcolm Gladwell

Jesus, o maior psicólogo que já existiu, de Mark W. Baker

Mantenha o seu cérebro vivo, de Laurence Katz e Manning Rubin

Mil dias em Veneza, de Marlena de Blasi

Muitas vidas, muitos mestres, de Brian Weiss

Não tenha medo de ser chefe, de Bruce Tulgan

Nunca desista de seus sonhos e Pais brilhantes, professores fascinantes, de Augusto Cury

O monge e o executivo, de James C. Hunter

O poder do Agora, de Eckhart Tolle

O que toda mulher inteligente deve saber, de Steven Carter e Julia Sokol

Os segredos da mente milionária, de T. Harv Eker

Salomão, o homem mais rico que já existiu, de Steven K. Scott

Transformando suor em ouro, de Bernardinho

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,

visite o site 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



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/editorasextante



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

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

Sumário

[Créditos](#)

[Prefácio](#)

[Introdução](#)

[Capítulo um](#)

[Capítulo dois](#)

[Capítulo três](#)

[Capítulo quatro](#)

[Capítulo cinco](#)

[Capítulo seis](#)

[Capítulo sete](#)

[Capítulo oito](#)

[Agradecimentos](#)

[Sobre o autor](#)

[Conheça outros títulos da Editora Sextante](#)

[Conheça os clássicos da Editora Sextante](#)

[Informações sobre a Sextante](#)