

*O próximo nível do 2 Second Lean*

# **Elimine o desleixo**

*Como me apaixonei pela  
precisão trabalhando no Japão*



**Paul A. Akers**

# Índice

[Título](#)

[Direito Autoral](#)

[Ideia Chave](#)

[Arigato Gozaimasu](#)

[Índice](#)

[Capítulo 1: Nande](#)

[Capítulo 2: Não seja crítico](#)

[Capítulo 3: Minha História](#)

[Capítulo 4: Missão de Estudo no Japão](#)

[Capítulo 5: Eu sou tão desleixado](#)

[Capítulo 6: Qualidade](#)

[Capítulo 7: Minhas três coisas favoritas](#)

[Capítulo 8: Coordenação](#)

[Capítulo 9: Olhos Grandes e Orelhas Grandes](#)

[Capítulo 10: Os Grandes Gêmeos](#)

[Capítulo 11: Exclusivamente Japonês](#)

[Capítulo 12: Cultura do Arroz](#)

[Capítulo 13: Minha palavra favorita](#)

[Capítulo 14: Conclusão](#)

# Elimine o desleixo

*Como me apaixonei pela  
precisão trabalhando no Japão*



Paul A. Akers



FastCap Press

Direitos autorais © 2019 da FastCap Press  
Todos os direitos reservados,  
incluindo o direito de reprodução  
no todo ou em parte, sob qualquer forma.

ISBN: 978-1-7322393-5-7

Paul Akers: Voxer ou WhatsApp (+13609413748)  
Os e-mails serão excluídos

Escrito por Paul Akers  
Primeira impressão, outubro de 2019  
Fabricado nos Estados Unidos da América

Título original: Banish Sloppiness: How I Fell in Love with Precision While Working in Japan

***Lean vem em TODOS os sabores***

Você pode lê-lo ou obter ainda mais informações assistindo aos vídeos e revisando os recursos em [PaulAkers.net](http://PaulAkers.net). Ou ouça o audiolivro expandido com inspiração extra “off-script” e histórias adicionais de inovação.



**Confira [PaulAkers.net](http://PaulAkers.net) para todos os seus outros livros Lean!**

## *Nota dos Tradutores e Narradores*

Quando enviei uma mensagem para o Paul, perguntando se poderia traduzir o seu livro para o português, ele me respondeu dentro de alguns minutos com um entusiasmo que não se encontra em qualquer pessoa. Ele não só disse que eu poderia traduzi-lo, mas que poderia utilizar todo o conteúdo do livro da maneira que eu quisesse para ajudar a espalhar o pensamento lean no Brasil para o maior número de pessoas. Ainda me propôs o desafio de gravar o audiobook desse livro para facilitar ainda mais o acesso a mais pessoas.

A minha ideia inicial era traduzir o livro para disponibilizar para uma rede de produtores rurais que estão se esforçando arduamente para transformar os seus negócios por meio do pensamento lean dentro da Cooperativa Terra Ideal. Uma cooperativa educacional focada em capacitar gestores que lideram pessoas e operações agrícolas que tem como um dos seus projetos a Escola Cooperativa Terra Lean, uma escola em que a sala de aula são as fazendas cooperadas, para uma educação prática e aplicada a realidade do campo.

Essa é uma tradução amadora feita majoritariamente pelo Google Translator e posteriormente revisada com muito carinho, e espero que ela consiga passar a verdadeira essência que Paul Akers quis passar quando escreveu esse livro. Enquanto faço a narração desse livro fico me questionando se sou capaz de passar o entusiasmo e a paixão que o autor tem pelo assunto aqui abordado. Como o próprio autor diz ele é um maníaco lean, que enxerga oportunidades de melhorias, buscando a excelência operacional todos os dias em todos os lugares como vocês irão descobrir ao longo desse livro.

Caso você tenha condições de ouvir o audiobook original em inglês narrado pelo próprio autor, não deixe de fazer e de se maravilhar com um animo fora do comum e com as histórias “fora de script” que o autor traz ao longo da narração.

Espero que essa leitura possa transformar a sua visão, assim como transformou a minha.

**Henrique Zaparoli Marques**

Engenheiro Agrônomo - Cooperativa Terra Ideal

Li o livro Elimine o Desleixo em um dia e com grande interesse, pois como já havia estado no Japão, sendo a última vez no início da pandemia de COVID-19, notei muitas das sutilezas da cultura japonesa que Paul Akers retrata tão bem neste livro. Tive a mesma ideia e iniciativa do Henrique de traduzir o livro, e só depois soube que ele já havia feito a tradução e estava gravando o audiobook. Como um amante de Lean e da cultura de melhoria contínua, o agradeço muito por me convidar a fazer parte das gravações. Paul faz um trabalho excepcional de divulgação do Lean e da cultura japonesa de aprendizado contínuo e infinito, gratuitamente, através de seus livros. Então, essa pequena contribuição para os falantes de Português é uma alegria para mim.

**Luciano Passos**

Engenheiro Químico, especialista em excelência operacional nos Países Baixos (Holanda)

## IDEIA CHAVE

Quando escrevo um livro, quero que o significado seja o mais claro possível. Para facilitar para meus leitores, tento incluir uma seção que resume meus pensamentos em apenas um conceito simples.

Por exemplo, em meu primeiro livro, [2 Second Lean](#), meu objetivo era ensinar o leitor a “ver o desperdício e consertar o que o incomoda”. No meu segundo livro, [Lean Health](#), meu objetivo era ensinar ao leitor como “tratar seu corpo como trataria uma Ferrari”. Em meu terceiro livro, [Lean Travel](#), meu objetivo era ensinar ao leitor como “viajar com leveza e com o coração cheio”. No meu quarto livro, [Lean Life](#), meu objetivo era ensinar você a “conhecer a si mesmo”.

Em [Eliminando o Desleixo \(Banish Sloppiness\)](#) meu objetivo é fazer com que você “se apaixone pela precisão”.

- 1) O primeiro passo é reconhecer o quão desleixado você realmente é.
- 2) O próximo passo é se comprometer a banir o desleixo da sua vida
- 3) O passo final é se apaixonar pela precisão, pela alegria e abundância que isso trará para sua vida.

Como você conseguirá ter essa nova perspectiva? Vamos nos aprofundar no que motiva a cultura japonesa e por quê eles têm um respeito tão profundo pelas pessoas e pelos recursos. Também veremos sua obsessão pela sobrevivência e como desenvolveram *olhos e orelhas grandes*. Por que eles nunca estão satisfeitos e melhoram tudo constantemente? Quero que você tenha um momento *satori* (iluminação repentina) que irá desbloquear uma nova perspectiva desta cultura incrível. Para os japoneses:

<b>PRECISÃO</b>	leva a	<b>QUALIDADE</b>
<b>QUALIDADE</b>	leva a	<b>CONFIANÇA</b>
<b>CONFIANÇA</b>	leva a	<b>SOBREVIVÊNCIA</b>

Para mim, a epifania de “banir o desleixo e apaixonar-se pela precisão” deu início a uma das jornadas mais importantes da minha vida. Identifiquei meu desleixo e usei o pensamento japonês para transformar minha vida em um novo *kodawari* (busca intransigente e incansável) pela precisão e qualidade. Minha esperança e oração é que este livro também possa iniciar uma jornada em sua vida que crie maior realização e respeito pela abundância e pelas bênçãos que todos nós recebemos.



**Ideia Chave:**

***Você quer se apaixonar pela precisão?***

Para recursos de livros e vídeos, acesse [paulakers.net/bs-one](http://paulakers.net/bs-one)

## ARIGATO GOZAIMASU

Um livro não acontece simplesmente. É um processo muito trabalhoso e gostaria de dar crédito a quem o merece:



Apple, pelo desenvolvimento de recursos de voz e texto. Todo este livro foi ditado usando o microfone do meu iPhone e Macbook Air. Então, ao terminar cada capítulo, eu ouvia usando o recurso de conversão de texto em fala. Esses dois recursos mudaram totalmente o jogo e tornaram a escrita deste livro muito mais fácil.

Greg McKeown, por escrever o livro *Essentialism*. Depois de ler este livro, anotei as coisas absolutamente essenciais que preciso fazer todos os dias para me sentir bem-sucedido e realizado. Uma delas foi escrever apenas algumas palavras deste livro. Esse hábito simples, inegociável e de baixo dispêndio me permitiu concluir este livro em tempo recorde. Nunca tive o fardo de produzir um capítulo inteiro em um fim de semana ou dia de folga. Todos os dias, um pouquinho e o fardo foi aliviado e finalmente o livro foi concluído.



Minha esposa, Leanne, pela edição deste livro. Além de editar cada capítulo, ela forneceu informações valiosas sobre como o livro poderia ser melhorado.

À minha filha Andréa, por percorrer minha volumosa fototeca, selecionar as fotografias e organizá-las para a diagramação final deste livro.

Mami Takeda não é apenas uma grande co-líder da Missão de Estudo do Japão, mas também iluminou para mim a forma como o povo japonês pensa. Mami san concluiu que o livro merecia ser traduzido para o japonês e ela o traduziu incansavelmente com muito cuidado e precisão, para que pudesse ser lançado em japonês e inglês simultaneamente. Que conquista, que sacrifício!

Jayne Simpson, nossa incrível designer gráfica da FastCap, por montar quatro dos meus cinco livros. Ela fez um trabalho espetacular, continuando a melhorar o processo e fez tudo com um sorriso no rosto.

Lori Turley, minha assistente, que cuida de muitas coisas para mim, desde organizar as Missões de Estudo no Japão até gerenciar minhas redes sociais e me dar choques de realidade de vez em quando. Depois que os layouts dos meus livros são concluídos, Lori faz as edições finais. Lori procura as menores coisas na esperança de que meus livros sejam tão perfeitos quanto for humanamente possível.

Greg Otterholt, que gravou com paciência e eficiência todos os meus cinco audiolivros. Gostei de trabalhar com ele e aprendi muito. Sua diligência e trabalho árduo para dar vida às versões em áudio para pessoas de todo o mundo são evidentes em todos os livros.

Finalmente... a todos os meus incríveis amigos e colegas no Japão. Eles me ensinaram muito sobre seu país nas últimas duas décadas. Desenvolvi amizades duradouras e significativas com muitos japoneses. A maioria deles apenas sorriem para mim e pensam que sou maluco, mas isso torna tudo ainda mais divertido. Eles dizem: “Paul san, você é tão apaixonado pelo que faz”... enquanto me lançam seus grandes sorrisos. Nada disso teria acontecido sem a paciência e a generosidade deles enquanto me conduziam nesta jornada de descoberta e transformação.

**ARIGATO GOZAIMASHITA**  
**ありがとうございました**

(Obrigado)



[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-thanks](http://paulakers.net/bs-thanks)

# CONTEÚDO

Ideia Chave

Arigato Gozaimashita (Obrigado)

Capítulo 1: Nande

Capítulo 2: Não seja crítico

Capítulo 3: Minha história

Capítulo 4: Missão de Estudo do Japão

Capítulo 5: Eu sou tão desleixado

Capítulo 6: Qualidade

Capítulo 7: Minhas três coisas favoritas

Capítulo 8: Coordenação

Capítulo 9: Olhos grandes e orelhas grandes

Capítulo 10: Os Grandes Gêmeos

Capítulo 11: Exclusivamente japonês

Capítulo 12: Cultura do Arroz

Capítulo 13: Minha palavra favorita

Capítulo 14: Conclusão

**Clique no QR Code ou no link no final de cada capítulo e fique conectado a todos os recursos.**



[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-resources](http://paulakers.net/bs-resources)



## CAPÍTULO 1

### *Nande*

*Nande* é a palavra japonesa para “porquê”. Por que escrevi este livro? Em primeiro lugar, eu queria aprofundar minha compreensão de como os japoneses vivem a vida. A ideia de reunir 18 anos de aprendizagem num único documento tem um grande apelo para mim. Se eu conseguir compreender por que é que os japoneses fazem o que fazem, será mais fácil para mim incorporar essa forma de pensar extraordinária. Quanto mais tempo passo refletindo e escrevendo sobre esse assunto, mais consigo implementar com sucesso essas ideias profundas em minha vida. Este livro é um excelente projeto de longo prazo que me permite revisitar continuamente as ideias para ter certeza de que elas permeiam totalmente meu pensamento. A Toyota tem um banner pendurado em suas fábricas. Talvez seja o mais simples e profundo que já vi, “Bom pensamento, bons produtos”. A chave está no pensamento!

Em segundo lugar, à medida que falo com as pessoas e as influencio sobre o pensamento Lean, a profundidade da minha compreensão pode impactar diretamente a alegria que elas experimentam na sua jornada Lean. Se eu puder mostrar às pessoas de forma clara e simples tudo o que aprendi, mais rapidamente elas ficarão maravilhadas com a aplicação desse pensamento extraordinário.



*Adoro compartilhar minha história sobre minha jornada Lean. Inspirar e influenciar pessoas em todo o mundo é pura alegria.*



*Preste atenção a todos os detalhes.*

Por último, escrevo por puro prazer. Adoro o modo de pensar japonês e é agradável para mim pensar e escrever sobre ele. Trabalhei muito para montar um [jardim japonês](#) em minha casa. Cada vez que cuido e caminho por ele, sinto prazer e alegria. Da mesma forma, este livro é um passeio pelo meu jardim japonês de compreensão do bom pensamento.

Então, o que você ganha com isso... por que você deveria ler este livro? Se você estiver interessado em aprender sobre uma das culturas mais sofisticadas e atenciosas da história moderna, este livro pode lhe interessar. Se você se encontrar em uma situação de recursos limitados e quiser descobrir um caminho a seguir e prevalecer apesar de suas limitações, este livro poderá fornecer

informações valiosas sobre como os japoneses fizeram exatamente isso. Se você quiser aprender sobre uma cultura que errou de forma dramática e depois aprendeu com seus erros, este livro pode ser do seu interesse. Os japoneses superaram enormes adversidades, tanto auto-impostas como decorrentes de condições externas, e ainda assim desenvolveram uma das culturas mais notáveis do mundo. Como eles fizeram isso? Este livro lhe dará os meus insights sobre como eles fizeram isso e como apliquei esse pensamento em minha vida e em meu trabalho.

**Em resumo, escrevi este livro para:**

Unir meu aprendizado.

Experenciar o prazer que vem com a iluminação do conhecimento.

Agradecer à cultura japonesa por tudo que me ensinaram.



**Ideia Chave:**

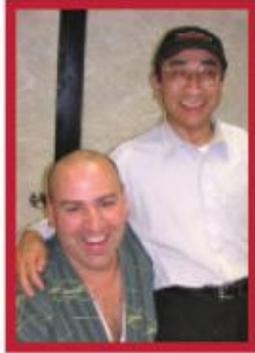
*Pura diversão*

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-01](http://paulakers.net/bs-01)

## CAPÍTULO 2

### *Não seja crítico*

Não me entenda mal, há um momento para ser crítico e meu foco é o pensamento crítico. A coisa mais importante que aprendi em quatro anos de faculdade foi como pensar criticamente. Mas este livro será uma completa perda de tempo para você se sua abordagem for apontar os problemas e deficiências dos japoneses.



*Seja um estudante jovem, não um estudante crítico.*

Quando fui ao Japão pela primeira vez em 2000, lembro-me de estar no ônibus e meu *sensei* (professor), Brad, dizer: “Não seja crítico”. Brad sabia por que isso era tão importante, porque ele foi criado no Japão e, para todos os efeitos, embora fosse Inglês, falava e pensava como os japoneses. Ele conhecia as deficiências da cultura e isso o frustrou em muitas ocasiões. Mas ele me avisou que se eu saísse por aí apontando todos os defeitos nas coisas que os japoneses faziam, inevitavelmente deixaria de identificar todas as coisas inteligentes que eles estavam fazendo. O objetivo da viagem era aprender e se adaptar aos princípios inteligentes dos japoneses. Este livro é sobre todas as coisas positivas que a cultura japonesa tem a oferecer. Na verdade, minha vida está dramaticamente melhor por causa desses princípios e conceitos. Estremeço ao pensar como seria minha vida se eu tivesse sido cegado por um espírito crítico. O conselho que Brad me deu foi o mais importante que um jovem estudante da cultura japonesa poderia receber. Conheci muitas pessoas que criticam o Japão e a cultura japonesa. Eles perderam todos os belos aspectos e conquistas dessas pessoas incríveis. Mas também li muitos livros escritos por aqueles que ficaram hipnotizados pelos japoneses. Phil Knight, o fundador da Nike, descreveu sua primeira viagem ao Japão como uma das experiências mais incríveis que já teve. Steve Jobs foi outro que entendeu a cultura extraordinária e o modo de pensar japonês.



*Seja grato pelas pessoas que lhe ensinaram ao longo do caminho.*

Este é o meu ponto de vista. Não são somente flores, mas na maior parte não tem sido nada além de uma experiência benéfica de aprendizagem e compreensão profunda. Escrevo este livro com profunda gratidão, a mesma gratidão que sinto pelos meus pais imperfeitos, que fizeram um trabalho extraordinário ao ensinar-me, treinar-me e criar-me com recursos muito limitados. Meus pais eram perfeitos? Nem mesmo perto. Eles cometeram erros? Absolutamente. No entanto, não fico ruminando esses erros em minha mente continuamente. Aprendi com eles e tenho uma gratidão incrível por meus pais terem feito um esforço tão corajoso para criar e nutrir a mim e ao meu irmão.



*Por que eles fazem o que fazem?*

O melhor é procurar compreender e não ser compreendido. Não olhe para o Japão com o filtro da maneira como você faz as coisas. Em vez disso, procure entender por que eles fazem as coisas.



*Norman Bodek:*

*“Precisamos aprender com os japoneses.”*

Na minha quarta viagem ao Japão, [Norman Bodek](#), o líder da viagem, disse algo que jamais esquecerei. É um pouco grosseiro, então me perdoe, mas é um poderoso aprendizado. Após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses aprenderam com sucesso dos americanos de como construir uma influente economia industrial. Em grande medida, copiaram o que os americanos estavam fazendo e depois, à típica moda japonesa, melhoraram tudo. Eles não apenas melhoraram

tudo, mas descobriram uma maneira de manter tudo, assim como sustentaram de forma tão eficaz a sua cultura e as suas tradições. A advertência de Norman para nós foi que deveríamos “mamar nas tetas” da cultura japonesa. Precisamos aprender com eles porque foram muito astutos em aprender conosco.

Em uma recente viagem ao Vietnã, observei uma vaca andando por um campo e seu filhote a seguia logo atrás. O bezerro se movia de um lado para o outro tentando se alimentar. Havia uma tonelada de leite disponível, mas o bezerrinho teve que trabalhar muito para obtê-lo. Para mim, a mãe vaca é o Japão, repleta de toneladas de nutrientes para fortalecer nosso corpo. Claro que ela não é perfeita, mas tem uma nutrição incrível para compartilhar conosco. Eu sou aquele bezerrinho. Estou indo e voltando tentando aprender freneticamente o máximo que posso. A questão é, quem é você? Você é um bezerro humilde, oscilando para frente e para trás, tentando beber freneticamente toda essa sabedoria e nutrição?



*Quem é você?*

### **Ideia Chave:**

***Mame nas tetas e seja uma esponja...não critique!***

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-02](http://paulakers.net/bs-02)



### CAPÍTULO 3

## *Minha história*

Em 2000, minha vida mudou para sempre quando dois jovens do Japão vieram para a FastCap para me ajudar nos processos de fabricação. Em meu primeiro livro, [\*2 Second Lean\*](#), descrevi detalhadamente o que aconteceu. Essencialmente, eles me disseram que eu não tinha noção do que eu estava fazendo. A partir daí começaram a implementar o Sistema Toyota de Produção e a me ensinar os conceitos do Lean Manufacturing. Os resultados foram surpreendentes. Reduzimos o tempo de processos que levavam até 45 minutos para apenas 5 minutos.

Poucos meses depois, eles me convidaram para minha primeira missão de estudo no Japão, para que eu pudesse ver em primeira mão o que a Toyota e a Lexus estavam fazendo. Essa viagem mudou minha vida! Ao longo dos próximos 10 anos, retornei ao Japão mais duas vezes para aprender mais e compreender mais profundamente o modo de pensar japonês. Agora vamos avançar para 2015 e é aqui que a história realmente fica interessante.



*Aprender com os japoneses mudou minha vida para sempre.*

Certo dia, estou sentado em uma praia na Costa Rica respondendo meus e-mails, quando olho para o assunto de um deles que diz “Palestra no Cazaquistão”. Meu primeiro pensamento é: “Onde diabos fica o Cazaquistão?” À medida que continuo lendo o e-mail, entendo que estão me pedindo para ir ao Cazaquistão e falar sobre o 2 Second Lean. O Grupo BI é a maior empresa de construção do Cazaquistão e administra tudo, desde habitações residenciais, construção de estradas e pontes até refinarias de petróleo. A perspectiva me intrigou. Alguns dias depois estava em uma videoconferência com Metin, um dos diretores do Grupo BI, e sua assistente, Olga.



*Eu não sabia no que estava me metendo com o Grupo BI, mas foi uma jornada de 4 anos cheia de ensinamentos e de ver uma empresa crescer.*

Então, em apenas alguns meses, no auge do inverno, aterrissei no Cazaquistão para começar uma jornada de quatro anos ensinando Lean ao Grupo BI. Depois de 3 anos trabalhando com eles, fiquei sabendo de uma história fascinante: O Grupo BI havia inicialmente contratado Jim Collins, autor de *Good to Great*, para falar em sua conferência executiva anual. Jim concordou em fazer a palestra, mas surgiu um conflito e ele teve que cancelar. Sob pressão e precisando de um palestrante principal, Metin começou a navegar no YouTube em busca de alguém que pudesse falar sobre excelência operacional e manufatura Lean. Ele encontrou alguns dos meus vídeos e disse: “E esse cara maluco?” Alguns e-mails trocados e quando vi, eu estava substituindo Jim Collins. Quando você pensa em todas as reviravoltas envolvidas na concretização deste livro, é realmente notável. O pensamento Lean me conduziu em uma jornada emocionante e maravilhosa e me permitiu conhecer pessoas extraordinárias. O Grupo BI é uma organização incrível fundada por Aidyn Rakhimbayev, um engenheiro de 45 anos que não vê limites para nada.



### *Aidyn e Paul*

Aprender a ver o desperdício é uma das minhas maiores habilidades e o Grupo de BI precisava desesperadamente do pensamento Lean e de aprender a enxergar desperdício. O desperdício estava por toda parte e era difícil saber por onde começar. Por exemplo, cheguei a Astana às 5h00 e quando me buscaram no aeroporto, o motorista parecia não saber o que fazer comigo. Por cerca de 45 minutos fiquei sentado em um carro estacionado em condições congelantes. O motorista finalmente voltou e começou a dirigir. Dirigimos e dirigimos e a neve ficou cada vez pior. Não havia nada além de campos de neve brancos. Não havia outros carros e eu tinha certeza de que encontraria meu fim em algum lugar no futuro próximo. Depois de cerca de duas horas paramos para ir ao banheiro no que parecia ser um posto de gasolina fechado ou abandonado. Tive que urinar atrás do posto de gasolina no monte de neve, voltei para o carro e seguimos em frente.



*Pausa para ir ao banheiro atrás deste posto de gasolina no auge do inverno no Cazaquistão.*

Depois de uma viagem de três horas e meia, finalmente chegamos a um lindo resort à beira de um lago. Claro que tudo estava branco de neve e eu estava convencido de que estávamos na Sibéria. Os próximos 10 a 15 minutos correram relativamente bem. Fiz o check-in e fui para o meu quarto. Eu estava viajando há mais de 36 horas, estava cansado e queria dormir. Tirei a roupa, liguei o celular e me deitei na cama. De repente ouço uma batida na minha porta. Eu pulei meio delirante e tropecei até a porta de cueca. Abri a porta para ser cumprimentado por Olga e outra mulher e elas começaram a me dar um grande abraço e dizer o quanto estavam felizes por eu ter chegado ao Cazaquistão. Lá estava eu, o orador convidado dos EUA, dando a minha melhor primeira impressão possível... não dá inventar esse tipo de história! "Meu Deus!" Olga exclamou. Ela me disse que eu estava no local errado e que precisava voltar para Astana, a capital, onde havia desembarcado anteriormente.

Outra equipe de pessoas estava me esperando para que eu pudesse fazer uma caminhada pelo Gemba em seus canteiros de obras. Eu não pude acreditar no que ouvi. "O que eu faço com todas as minhas coisas", perguntei? Ela disse para não se preocupar com isso e apenas deixar tudo no quarto. Ela me disse para pegar o que precisava por uma noite porque o motorista estava na frente esperando para me levar de volta. Sendo um cara que vê desperdício em todos os lugares, minha mente estava a mil com as montanhas de desperdício que acabara de vivenciar, sem falar no que iria acontecer nas próximas 3 horas e meia, além do caro quarto de hotel que ficaria vazio com exceção da minha mala e de algumas peças de roupa espalhadas. "Ok," eu disse e cambaleei meio adormecido até o carro que me esperava. Lá voltamos pela "Sibéria", parando em mais postos de gasolina abandonados.

Quando cheguei à capital naquela tarde, fui levado ao primeiro local de trabalho. Eu não pude acreditar no que vi. Trabalhadores com lama até o joelho e caminhões dirigindo por pântanos de lama, como se fossem crianças tentando ver o tamanho da bagunça que poderiam fazer. Tudo isso enquanto tentavam construir um condomínio de alto padrão. Minha cabeça estava girando. Visitamos vários locais de trabalho, e no auge da minha perambulação eles tiveram que me levar até a porta da frente do escritório para que eu pudesse pular do carro para o escritório porque a água estava muito alta no estacionamento. Depois de me deixarem em um hotel, finalmente dormi depois de 48 horas.



*Minha cabeça estava girando com a negligência em torno desses locais de trabalho.*



*A palestra onde perguntei a todos os executivos do Grupo BI porque havia tanta lama e água em seus locais de trabalho.*

Na manhã seguinte, fizemos o cominho de três horas e meia de volta ao resort, onde eu falaria com 100 dos principais executivos do grupo. Depois de uma aula de oito horas com alguns intervalos, a jornada Lean para o Grupo BI começou. Durante minha palestra, perguntei aos executivos por que tanta lama e água em seus locais de trabalho! Eu disse a eles que achava que eles eram construtores de estradas e que não entendia por que eles não construíam estradas que drenassem corretamente para que não precisassem trabalhar na lama. Eles olharam para mim surpresos por eu ser tão direto, mas então um pequeno sorriso apareceu em muitos de seus rostos porque eles sabiam do que eu estava falando. Então expliquei que eles não precisavam ir muito longe para ver o desperdício. Tudo o que eles precisavam fazer era ver como me pegaram no aeroporto. Eles me levaram em um passeio desnecessário de 7 horas até a “Sibéria” e de volta por causa da falta de comunicação. Quando me apresentaram antes da palestra, um dos líderes disse que tinha me convidado para ensinar sobre desperdício, mas que estava se questionando se eles não deveriam me dar ferramentas para eu lhes bater na cabeça. Francamente, esta foi a resposta perfeita de um top líder: humildade e nem sempre tendo todas as respostas.

O Grupo BI começou a fazer [melhorias](#) e até melhorou meu modelo *Lean de 2 Segundos* em pouco tempo. Em vez de fazer vídeos e publicá-los no YouTube, Aidyn decidiu dividir a empresa em chats em grupo de 100 pessoas no WhatsApp. Dessa forma, cada unidade de negócios poderia postar seus vídeos de melhorias antes/depois em um chat, permitindo que as informações fluíssem de forma rápida e fácil. Eu achei isso genial. Há uma razão para esse cara ter construído a maior



construtora do país!

*Aidyn melhorou meu modelo original e encontrou uma maneira de fazê-lo funcionar em sua empresa.*

Depois da minha segunda viagem ao [Cazaquistão](#), pediram-me que organizasse uma viagem ao Japão para ensinar aos principais executivos como os japoneses pensam. Até então, eu nunca havia organizado ou liderado uma Missão de Estudo no Japão. Eu mesmo participei de apenas seis deles, mas considerei essa uma experiência de aprendizado profundo que mudaria a minha vida. No estilo típico do Grupo BI, fui solicitado a organizar esta missão de estudo em apenas quatro semanas. Parecia impossível, mas de alguma forma consegui. Então Aidyn me perguntou se ele deveria comparecer. Você deve se lembrar quem é Aidyn. Ele dirige uma organização de bilhões de dólares e seu tempo é muito precioso... ele não pode perder um segundo. Aconselhei Aidyn que a viagem poderia ter dois grandes desfechos: ou um grande desperdício de dinheiro ou a semana mais importante da vida da empresa! Quatro semanas depois, dezoito dos principais líderes do Grupo BI, incluindo Aidyn, desembarcaram no [Japão](#) e seria uma semana que mudaria as nossas vidas para sempre.



*A jornada estava prestes a começar para o Grupo BI.*



### **Ideia Chave:**

***Você vê desperdício por toda parte?***

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-03](http://paulakers.net/bs-03)

## CAPÍTULO 4

### *Missão de Estudo do Japão*

Assim, após 4 semanas de planejamento intenso, os principais líderes do Grupo BI desembarcaram no Japão em agosto de 2016. Atravessamos o país de Nagoya a Kyushu com o objetivo de ter uma visão geral e profunda do Sistema Toyota de Produção (TPS). Convidei o Sr. Amezawa, ex-presidente e CEO da Toyota Motor Manufacturing Kentucky e vice-presidente da Lexus, bem como Tadahiro Kawada, presidente da Kawada Industries, uma das maiores construtoras de pontes da Ásia, para serem palestrantes. Além disso, pedi a Venu Srinivasan, presidente do Grupo TVS, que voasse da Índia para dar uma palestra de uma hora à equipe executiva sobre a sua jornada Lean de 30 anos. Fiz tudo que pude e pedi todos os favores para garantir que deixaria uma marca duradoura na equipe executiva do Grupo BI. Nem preciso dizer que tudo correu melhor do que o planejado... marcas profundas foram deixadas.



*Fiz o meu melhor para o Grupo BI e isso deixou uma marca profunda.*

Depois de três dias viajando e vendo exemplos sensacionais de excelência e precisão, Aidyn sentou-se ao meu lado no ônibus e disse com seu forte sotaque cazaque: “Paul, Paul, Paul, preciso que você organize esse treinamento para 150 dos meus principais líderes. Quero enviar 17 deles todas as semanas para o Japão para que todos possam ver o que você nos mostrou.” Uau! Minha cabeça começou a girar. Esta não foi apenas uma grande oportunidade para eu crescer e aprender, mas também uma enorme responsabilidade. Não se pode gastar tanto tempo e dinheiro e não causar um impacto expressivo. O risco de fracasso era significativo. Aidyn também queria que eu fizesse isso por uma fração do custo de uma viagem tradicional e fizesse tudo em três dias. A pressão continuou aumentando, mas no bom estilo japonês, eu apenas disse que faria... embora não soubesse como. Então, minha vida sofreu uma mudança dramática de prioridade e comecei a montar a Missão de Estudo do Japão mais Lean que já havia feito até hoje.

A cada viagem de Estudo ao Japão, semana após semana, o Programa ficava melhor. Eu lideraria quatro grupos consecutivos, faria uma pausa e voltaria para fazer tudo novamente. A cada semana implementaríamos cuidadosamente as melhorias sugeridas nas avaliações da semana anterior. Isso fez com que o passeio se tornasse mais eficaz, divertido e significativo. No passado, as Missões de Estudo no Japão visavam aprender conceitos Lean, mas eram tudo menos Lean na forma como eram organizadas. Eu estava determinado a mudar isso. Precisávamos realizar um milagre...o dobro do conteúdo pela metade do preço.

Recuando um pouco, deixe-me contar um das minhas história de viagens ao Japão. Em janeiro de 2015, recebi uma ligação de Norman Bodek. Norman é frequentemente referido como o pai do Lean nos Estados Unidos. Nas décadas de 1970 e 1980, Norman reconheceu o que os japoneses estavam fazendo e começou a traduzir algumas das obras clássicas de Taiichi Ohno e Shigeo Shingo. Norman construiu uma empresa multimilionária de muito sucesso, baseada na tradução dos clássicos do pensamento e da produção japoneses e na apresentação desses conceitos aos executivos norte-americanos. Norman me perguntou se eu gostaria de ir ao Japão com ele em uma missão de estudos. Sem hesitar um momento, eu disse que sim. Eu estava tão animado para voltar ao Japão. Eu já havia participado de três viagens ao Japão com Brad Schmidt, meu *sensei* (professor) original. Todas as três viagens tiveram um impacto profundo na forma como eu pensava e conduzia meus negócios. A única diferença agora era que, em vez de ser um participante, eu era uma espécie de co-líder.



*Meu bom amigo Norman Bodek traduziu os conceitos desenvolvidos pelos japoneses e os trouxe para os EUA.*

Naquela época, Norman estava na casa dos 80 anos e não tinha tantos seguidores como quando era mais jovem. Ele não tinha muitas pessoas inscritas para a viagem. Mas estabeleci uma forte base de seguidores com a publicação do meu primeiro livro, *2 Second Lean*. Assim que comuniquei aos meus amigos e seguidores, as 30 vagas foram preenchidas em menos de uma semana. Eu definitivamente estava determinado a garantir que a viagem fosse extraordinária. Ao longo dos meses seguintes, Norman e eu discutimos palestrantes e locais. Continuei buscando visitas cada vez melhores. Norman ajudava em tudo que podia, mas definitivamente não estava acostumado a trabalhar com alguém tão agressivo e exigente. No final das contas, fiquei muito satisfeito com a viagem que Norman e eu montamos.

Era hora do show e todos nós desembarcamos no Japão. Jamais esquecerei o primeiro dia em que nos encontramos em uma sala de conferências e Norman perguntou a todos: “O que é o Japão?” Todos na sala responderam, mas ninguém acertou... inclusive eu. Norman respondeu: “Qualidade! O Japão tem tudo a ver com qualidade. Eles vivem e respiram isso. Essa revelação prepararia o terreno para uma semana impactante para todos nós. Além de conhecer o Sr. Amezawa pela primeira vez, houve muitas outras coisas que chamaram minha atenção. Quando a viagem terminou, fiz uma longa lista detalhada de tudo que poderia ser melhorado. Não me interpretem mal, todos aprenderam muito! É que havia tantas coisas que poderiam ter sido melhor. Norman, abençoado seja, estava disposto a fazer melhorias, mas não estava tão ansioso quanto eu.

Apenas um mês depois recebi outro convite para ir ao Japão com John Shook e os membros do YPO. Essa viagem também foi muito boa, mas muito cara (cerca de US\$ 12 mil). Eu estava determinado a descobrir por que custava tanto e, claro, quando mergulhei fundo, não foi difícil descobrir que havia montanhas de desperdício.



*A viagem com John Shook e os membros do YPO ajudou-me a perceber que havia montanhas de resíduos que precisavam de ser eliminados.*

Então, alguns meses depois, Norman ligou e disse que queria fazer outra viagem porque a primeira foi um sucesso. Então desta vez tive a oportunidade de fazer algumas melhorias significativas. Como meu nome estava agora oficialmente na agenda, tornei-me muito exigente. Mais uma vez a [viagem](#) correu bem e fizemos algumas melhorias expressivas, mas ainda não foi bom o suficiente.

Finalmente, na primeira viagem do Grupo BI, eu estava no controle total e pude tomar todas as decisões. Uma coisa que parecia óbvia era que passávamos muito tempo no ônibus com atividades sem gerar valor. Se tivéssemos sorte, visitávamos dois locais por dia. Isso parecia um limite muito baixo quando se considera quanto dinheiro e tempo foram gastos para levar líderes de todo o mundo ao Japão. Eu estava determinado a aumentar as visitas para um mínimo de três por dia. Fiz isso visando dois grandes desperdícios: em primeiro lugar, o tempo de viagem. Tentei agendar locais em uma área central. Em segundo lugar, quando chegamos ao local, era habitual que os líderes japoneses nos levassem à sua sala de conferências para aproximadamente 45 minutos de informações gerais. Achei que poderíamos facilmente passar essas informações durante a viagem de ônibus, para que, quando chegássemos à fábrica, pudéssemos ir diretamente para o chão de fábrica, vendo o trabalho de suas equipes e os detalhes de como eles organizavam seu trabalho. Ambas as mudanças melhoraram a qualidade e reduziram a duração dos passeios. Sem dúvida que nos causamos um impacto porque as empresas japonesas não estavam habituadas a fazer negócios desta forma. No final das contas, eles entenderam meu raciocínio e em pouco tempo todos concordaram com as mudanças... e realmente gostaram. Basicamente, fomos direto para o *gemba* (o verdadeiro lugar onde as coisas acontecem).



*Eu estava visando dois grandes desperdícios: tempo de viagem e chegar mais rápido ao chão de fábrica.*

Assim como a Troca de Moldes em Um Minuto (SMED – Single Minute Exchange of Die). Fizemos todo o trabalho de preparação no ônibus, então quando todos estavam no *gemba*, eles estavam recebendo informações de valor e não esperando por “pessoas conectando mangueiras e aquecendo matrizes”.



*Indo direto para o gemba.*

Houve algumas outras coisas que implementei que realmente fizeram uma grande diferença. Pensei: por que a missão de estudo não pode ser centrada em uma cidade? Certamente havia fornecedores de alto nível e empresas relevantes suficientes com as quais poderíamos aprender sem viajar meio país no decorrer de uma semana. Ao centralizar toda a Missão de Estudo do Japão em Nagoya e na Toyota City, conseguimos reduzir drasticamente o tempo de viagem e aumentar o conteúdo. Além disso, Norman Bodek me ensinou o conceito de transformar o ônibus em uma universidade itinerante. Suas palestras improvisadas no ônibus foram muito esclarecedoras, mas achei que seria melhor desenvolvermos um currículo específico que seguiríamos ao longo da semana. Isso garantiria que cada participante da viagem receberia informações de alto nível o tempo todo. Foi um trabalho enorme – e ainda é – mas desenvolvi mais de 30 palestras diferentes que dou ao longo de uma semana. É como beber água direto de uma mangueira de incêndio. Algumas pessoas me disseram que aprenderam tanto que foi equivalente a fazer um MBA. Não perdemos um segundo.



Até os [banheiros](#) foram projetados para ensinar a excelência japonesa. As paradas para descanso no Japão são extraordinárias, desde a gestão visual do trânsito até a disponibilidade e comodidades de cada quarto. Aproveitamos cada parada como uma oportunidade para ensinar controles visuais e respeito pelas pessoas.



*As paradas para descanso no Japão são extraordinárias. Veja todos os detalhes.*

Quando terminei a 10ª Missão de Estudo no Japão, percebi que havia desenvolvido uma plataforma de primeira classe e nível mundial. Achei que seria uma loucura perder todo esse esforço e conhecimento, então comecei a divulgar para outras pessoas que se quisessem ir ao Japão comigo, poderiam fazê-lo por apenas US\$ 4.800 em quatro dias.

Atualmente lidero aproximadamente seis missões de estudo no Japão por ano. Mas nem preciso dizer que nunca estou satisfeito e nunca estarei porque a mente *kaizen* está agora no meu DNA. Cada missão de estudo fica melhor que a anterior. Desenvolvemos uma pesquisa muito criteriosa que permite aos participantes avaliar tudo, desde a cama do hotel até cada local de palestra e passeio. No último dia, antes de descermos do ônibus, enviamos um link da pesquisa para aos participantes (usando Survey Monkey). Em apenas alguns minutos, os resultados são processados e enviados de volta à equipe para que possamos praticar “melhore o que foi melhorado para melhorias futuras” (Re-improve what was improved for further improvement”. Isso nos permite ver imediatamente o que funcionou e o que não funcionou. Poucos dias depois iniciamos a próxima missão de estudo incorporando todas as melhorias sugeridas.

Digo a todos no primeiro dia que esta não é uma missão de estudo sobre Lean, é uma [missão de estudo Lean](#). Vamos praticar Lean. Chegaremos na hora certa. Seremos respeitosos. Seremos atenciosos na forma como saímos do ônibus e em todos os lugares que passarmos. Estamos praticando Lean, então quando a semana termina, nossas vidas estão mudadas e nossas mentes estão transformadas.



### **Ideia Chave:**

***A vida apresentará oportunidades inacreditáveis para aqueles que são loucos por melhoria contínua.***

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-04](http://paulakers.net/bs-04)

## CAPÍTULO 5

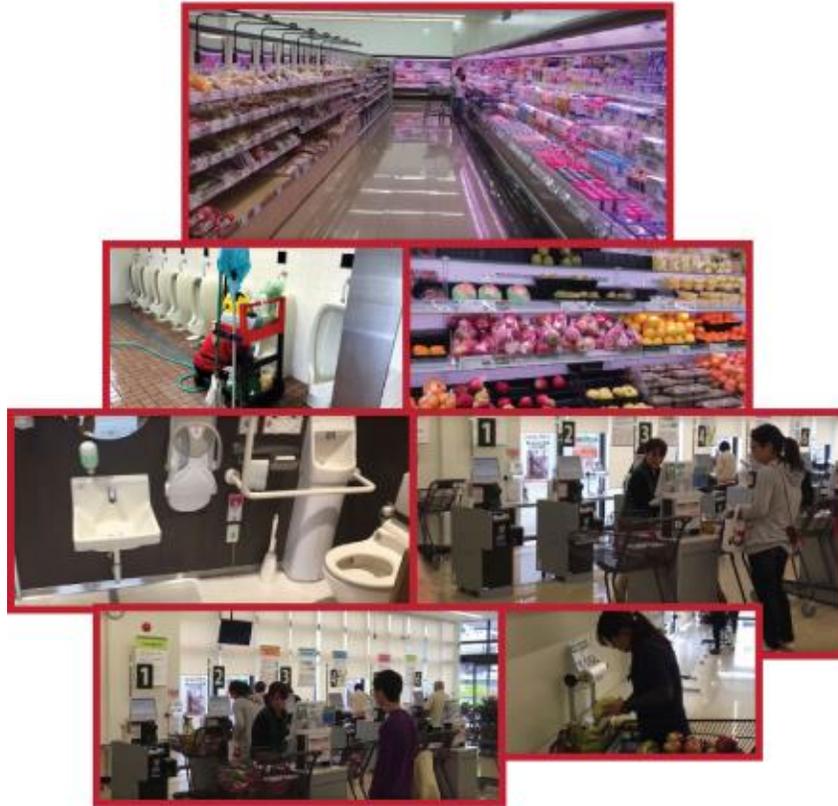
### *Eu sou tão desleixado*



*Eu sou tão desleixado!*

Minhas viagens ao Japão me deram uma grande visão de como os japoneses trabalham e pensam. Sempre aproveitei meus dias de folga entre os estudos para mergulhar na cultura japonesa e absorvê-la aos poucos. Uma tarde, em Nagoya, fui até uma [loja de conveniência](#) para comprar uma maçã. Como estudante do Lean, olhei curiosamente ao redor da loja. Era limpa, bem iluminada, bem rotulada e tudo era fácil de entender, mesmo sem falar o idioma. Fiz uma rápida parada no banheiro e ele estava totalmente limpo. Tinha um assento sanitário com ducha higiênica e uma pia dentro da área do vaso sanitário. O espelho estava limpo. Não havia papel no chão e não havia odor desagradável. Era mais limpo que minha casa.

Na hora de pagar, fiquei em uma fila específica que estava visualmente marcada no chão. As pessoas permaneceram pacientemente na fila correta esperando o atendente chama-las, que depois se despedia educadamente de cada cliente. Enquanto estava na fila, pensei: isso é um conto de fadas? Fui chamado até o balcão da frente para pagar, o atendente pegou a maçã e educadamente apontou para uma bandeja onde eu poderia colocar meu cartão de crédito. Coloquei meu cartão de crédito na pequena bandeja e eles o pegaram com cuidado e processaram a transação. Então me devolveram o cartão de crédito e o recibo. Um gesto gentil, um sorriso no rosto e tudo funcionou como um relógio. Totalmente profissional. Eles foram extremamente bem treinados e muito educados.



*A precisão que o povo japonês demonstra é extraordinária.*

Ao sair e descer a rua, um flash de luz tomou conta de mim, acabei de ter uma experiência *satori* (despertar ou compreensão profunda). Pensei comigo mesmo: o que há com essas pessoas? É uma loucura o que acabei de experimentar. Eu sou tão desleixado e eles são precisos. Sou relaxado em relação ao trabalho e eles levam o trabalho a sério. Se eu errar aqui ou ali, não é grande coisa. Leva apenas um segundo para fazer tudo de novo. Para eles, fazer tudo de novo é pecado e completamente inaceitável. Sua precisão e atenção aos detalhes são simplesmente de tirar o fôlego... desde como eles gerenciam um banheiro público, chamam você no caixa, até como eles o cumprimentam quando você entra pela porta. É respeito e precisão do início ao fim. Eles estão usando seus cérebros. Minha vida é uma mistura variável de pseudo-precisão, casualidade, com um toque de desleixo, para completar. Se escrevo algo em um pedaço de papel para entregar a alguém, presto pouca atenção à clareza da escrita e muito menos à ortografia. Eu simplesmente acho que eles vão descobrir o que eu quis dizer ou posso simplesmente explicar para eles depois. Desleixado, desleixado, desleixado! Minhas ações não são apenas desleixadas, mas também mostram desrespeito às pessoas com quem trabalho. O que seria necessário para soletrar corretamente e escrever de forma legível? Uma mentalidade diferente! Aquela que diz que as pequenas coisas importam. Fazer as pequenas coisas com precisão não apenas abrirá o caminho para uma vida que flui, mas também não serei mais atalhado e sobrecarregado por meu desleixo.

Meu maior respeito pelos pequenos detalhes se traduz em um respeito mais profundo pelos outros e pelos recursos que me foram concedidos.

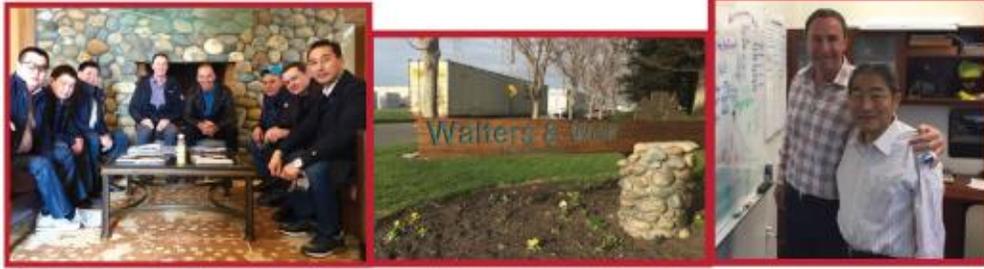


*O povo japonês está sempre focado nos detalhes e atencioso com todos ao seu redor. Eles são precisos do início ao fim.*

Se eu estiver na fila esperando para ir ao cinema, pensaria somente em pegar meu celular enquanto deixava de prestar atenção as pessoas ao meu redor. Desleixado, desleixado, desleixado! Quando tiro os sapatos ao entrar em casa e os deixo em qualquer lugar e não tenho nenhum cuidado e consideração pela minha esposa, que tem que olhar para eles ou tropeçar neles, sou desleixado, desleixado, desleixado! Quando eu produzo um vídeo no meu canal e não sigo um processo claro de conferir e áudio duas ou três vezes para ter certeza de que estão corretos, então carrego o vídeo e descubro que há um problema, tendo que refazer todo o processo, eu sou desleixado, desleixado, desleixado! A lista é longa. Eu disse: “Chega!” Decidi eliminar o desleixo e me apaixonar pela precisão.

Minha impressão do Japão se aprofundava quer que eu fosse. Entrei em uma [cafeteria](#) e pedi um café carioca com um dedo de leite integral. Dentro de 10 segundos após o pedido, eu tinha três senhoras japonesas preocupadas, se certificando de que não havia nenhum um erro no meu pedido. Fiquei novamente surpreso com o cuidado e a precisão com que fizeram tudo.

Quatro meses depois, meu bom amigo Nick Kocelj me convidou para ir a São Francisco ensinar sua equipe executiva na Walters and Wolfe. Decidi falar sobre “ [Banir o desleixo e apaixonar-se com precisão](#) ”. Embora eu nunca tivesse dado essa palestra antes, queria compartilhar tudo o que aprendi no Japão.



*Enquanto ia dar uma palestra sobre Banir o Desleixo com Nick Kocelj e sua equipe de executivos, encontrei um pouco de desleixo...*

Antes da minha palestra, parei em uma cafeteria de São Francisco para comprar meu café carioca com um dedo de leite integral. Expliquei com detalhes muito precisos exatamente o que eu queria... até desenhando uma linha no copo para ter certeza de que não havia mal-entendidos. Repeti as instruções duas vezes ao caixa. Ele me garantiu que entendeu o que eu queria, então fiquei de lado e esperei. Quatro minutos depois, minha bebida chegou e estava errada. Eles usaram leite desnatado, não leite integral. Demorou mais seis minutos e três pessoas para lidar com o mal-entendido. À medida que a fila crescia, comecei a olhar para o relógio e minha frustração começou a aumentar. Ninguém consegue acertar na primeira vez? No Japão, eles estavam obcecados em fazer tudo certo para não terem que fazer tudo de novo. Parece que quase todas as outras culturas do mundo aceitam fazer tudo de novo como parte de um bom dia de trabalho. Somos profissionais em gerenciar o caos. Em contraste, os japoneses são profissionais na execução processos perfeitos que eliminam naturalmente a negligência.

Então você quer banir o desleixo? É imperativo que você se apaixone simultaneamente com precisão. Este novo caso de amor lhe dará energia e motivação para desacelerar, pensar profundamente e acertar.

- 1) Primeiro, você deve estar enojado com o desleixo em sua vida.
- 2) Em segundo lugar, você deve se apaixonar, emocional e intelectualmente, com precisão.

Você notou que eu nunca disse nada sobre me tornar mais disciplinado? O início desta nova forma de pensar está fundamentado numa profunda angústia emocional e numa exuberância irracional por ter acertado na primeira vez! Venha se juntar a mim nesta incrível jornada de banir o desleixo e se apaixonar com precisão.



**Ideia Chave:**  
***Você é desleixado?***

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-05](http://paulakers.net/bs-05)

## CAPÍTULO 6

### *Qualidade*

Vamos direto ao assunto. O que os japoneses fizeram foi resumir a essência de sua cultura em uma palavra...qualidade! Quando você pensa nas marcas de alta qualidade do mundo, na maioria das vezes elas são japonesas. Quando você realmente para e pensa sobre isso, o Japão possui uma lista impressionante de marcas. Quer seja Toyota, Lexus, Honda, Mitsubishi, Canon, Nikon, Sony, Panasonic, Kubota, Seiko ou Epson, há uma palavra que sempre vem à mente...qualidade.



#### *Qualidade japonesa.*

Se você deseja algo que seja bem feito, sem dor de cabeça, com um bom atendimento ao cliente, e não se importa em pagar um pouco mais, é melhor recorrer a uma empresa japonesa, porque é exatamente isso que elas oferecem.

Existem apenas algumas certezas quando se trata de seres humanos.

- 1) Primeiro, somos todos imperfeitos.
- 2) Em segundo lugar, todos nós temos uma grande predileção por sermos egoístas.

Os japoneses são humanos como todos nós. Eles não são perfeitos e cometeram muitos erros, mas fizeram muito mais coisas certas do que erradas. Quando você pensa sobre o caos que existe em tantas culturas ao redor do mundo e vê a ordem e a harmonia que estão consistentemente em exibição no Japão, é de tirar o fôlego. Eu me pergunto: "comparado com o quê?" Que outra cultura tem escassez de recursos e reside numa ilha que está exposta a terremotos, tsunamis, vulcões, tufões e inundações, e que gere de forma graciosa e ponderada mais de 127 milhões de pessoas?

Recentemente, eu estava assistindo Tucker Carlson, um comentarista de notícias transmitindo ao vivo do Japão para a Cúpula do G20 em Osaka. Tucker ficou impressionado com a experiência japonesa, como muitos ficam. Ele passou uma quantidade considerável de tempo no ar falando sobre como a cultura funcionava em um nível extremamente elevado. Não havia moradores de rua, as ruas estavam limpas, não havia pichações, os trens eram pontuais e as pessoas eram civilizadas. A sociedade operava em um nível altíssimo. Eu entendo você, Tucker. Eu vejo a mesma coisa.

Durante a primeira viagem do presidente Donald Trump ao Japão, ele disse algo que nunca ouvi nenhum outro presidente dizer: "...Esta cultura é notável! Você teria que ser cego, surdo e mudo para não reconhecer que há algo extraordinário acontecendo no Japão."

Há alguns meses, eu estava andando pela fábrica Takagi, no Japão, e encontrei uma jovem de descendência europeia. Eu a parei e perguntei: "De onde você é?" Com um distinto sotaque europeu, ela respondeu: "Alemanha". Eu disse a ela, em meu alemão rudimentar: "Sehr gut, ich war in den 80ern Student in Deutschland". (Eu estudei na Alemanha nos anos 80.) Apresentei-me e puxamos conversa. O nome dela era Julia e ela era assistente administrativa do presidente da empresa. Eu disse que fiquei um pouco surpreso ao ver uma pessoa alemã trabalhando numa empresa japonesa. Como todos sabemos, os alemães são bem conhecidos pela sua precisão e capacidade de produção. Por que diabos eles viriam para o Japão para trabalhar? Ela respondeu: "Os japoneses são muito precisos". Um pouco perplexo, respondi: "mas os alemães também!" Ela disse: "Sim, sim. Eu entendo, mas os japoneses são tão precisos que isso lhes permite ver os problemas mais rápido." Não é só que os japoneses amam a precisão. Eles veem a precisão como uma forma de ver e eliminar problemas mais rápido. Quanto mais cedo você encontrar os problemas, mais rápido sua qualidade melhorará.



*"Os japoneses são tão precisos que isso lhes permite ver os problemas mais rápido." - Júlia*

Talvez a ironia de tudo isso seja que, quando criança, me lembro de ver embaixo de todos os itens importados as palavras "Made in Japan" (Feito no Japão) e pensar imediatamente que era um produto ruim e provavelmente não duraria muito. Hoje, essas mesmas palavras conotam o significado oposto. Tanto que a palavra Japão é uma marca por si só e essa marca grita qualidade.

Como disse num capítulo anterior, Norman Bodek nos levou para uma sala de conferências no primeiro dia da Missão de Estudo do Japão e nos fez a seguinte pergunta: "O que é o Japão?" Ninguém conseguiu responder à pergunta corretamente. Por que? Porque a maioria das pessoas nunca parou para pensar o que os japoneses realizaram. Eles pegaram as adversidades e os problemas comuns e os transformaram em algo extraordinário.



### *“O que é o Japão?”*

A essência deste livro é como identifiquei minha vida de desleixo e usei o pensamento japonês para elevar minha vida para um novo nível de precisão e qualidade. Fiz isso através da observação cuidadosa desta cultura extraordinária. Esta nova forma de pensar afetou os mínimos detalhes da minha vida: como engraxo os sapatos, como escovo os dentes, como faço a barba, como dou orientação as pessoas, como administro meu dinheiro, como saio de um [banheiro público](#) ou como entrego e recebo um cartão de visita. Antes do meu *satori* (despertar), a maneira como eu fazia essas coisas realmente não importava. Agora, ao dar orientações com a mão aberta, demonstro respeito. Ao desligar a água enquanto escovo os dentes, respeito os recursos. Ao engraxar os meus sapatos, valorizo a forma como me apresento. Barbeando-me com cuidado, mostro que não estou com pressa. Se eu tirar os sapatos antes de entrar em uma casa e virá-los para que fiquem corretamente orientados quando os calço, demonstro preparação.



### *Você também pode transformar sua vida. Veja e observe.*

Norman implantou em meu cérebro naquele dia a essência do que o Japão havia realizado. Foi um foco singular na qualidade. Dois anos depois, Julia concluiu que o Japão chegou lá criando uma cultura precisa, identificando assim os problemas mais rápido. Fico maravilhado com esse conceito porque é muito simples. Não é uma iniciativa empresarial complexa. Não são horas trancado na sala de conferências ouvindo alguém falar sem parar. É algo que todos podem entender. Reconheça que você é um desleixado e elimine a negligência de sua vida.

A maioria de nós é desleixada: nossos armários, nosso espaço de trabalho, como nos limpamos, nossa pontualidade e nossa disposição de fazer as coisas várias vezes. Somos desleixados na forma como cumprimentamos as pessoas, na forma como atendemos o telefone, na forma como respondemos aos e-mails, na forma como deixamos o banheiro limpo para a próxima pessoa, na forma como gerimos as nossas listas de tarefas diárias e alocamos o nosso recurso mais precioso...nosso tempo! A maioria das pessoas está desatenta aos pequenos detalhes que levam a retrabalho e mais retrabalho. Esses defeitos são predominantes e estão espalhados por toda a nossa vida. Eles diminuem enormemente a qualidade da nossa experiência de vida... e a maioria de nós nem percebe que isso está acontecendo.



*Somos todos desleixados.*

Quer saber como se livrar do desleixo? Apaixone-se pela precisão. Este é o *yin* e o *yang* deste conceito. Apenas admitir que você é desleixado não resolve o problema. Você precisa de uma contramedida para esse problema que é: amar a precisão. Apaixone-se pela ideia de *acertar* e rejeite a ideia de *estar perto o suficiente*. Aproveite os pequenos detalhes. Aprecie as nuances sutis. Não há certo e errado neste pensamento. Você não consegue simplesmente parar tudo, fazer certo e depois seguir em frente. Você busca acertar todos os dias, repetidamente, aproximando-se cada vez mais da perfeição, ao mesmo tempo em que atende o seu cliente e atinge seus objetivos diários. É um processo contínuo de se tornar cada vez mais preciso em tudo o que você faz (*kaizen*). Foi a agregação das pequenas melhorias e a busca pela precisão que criou essa extraordinária cultura no Japão. Seja fazendo um café ou uma minuciosa rosca em um torno Mazak, a precisão o levará a uma vida de qualidade.

改善

*Kaizen*

Minha empresa tem atendido uma empresa japonesa há 15 anos e eles são absolutamente loucos pelos mínimos detalhes. Quando atendemos o primeiro pedido, eles rejeitaram toda a remessa. Olhei para o produto e disse: “O que há de errado com ele?” Tudo parecia perfeito. Mas os rótulos haviam sido colados um pouco mais altos em algumas embalagens ou mais baixos em outras, talvez alguns milímetros de diferença. O resto do mundo estava perfeitamente satisfeito com os nossos rótulos. Ninguém poderia detectar que estava errado, a menos que você o medisse. Mas para os japoneses isso não foi suficiente. Isso importava? Não afetou o produto em si. Mas foi um indicador do nível de atenção que prestamos a outros problemas potenciais que poderiam surgir quando o produto estava sendo fabricado. Recebemos a mensagem em alto e bom som e, a partir de então, aplicamos novos padrões não apenas aos pedidos deles, mas a todos os nossos pedidos. Nossa nova capacidade de ver com detalhes extremamente elevados permitiu que nossa empresa passasse para um novo nível de qualidade.

Quanto mais precisão for aplicada a cada processo, maior será a oportunidade de consistência e qualidade. Menos erros, menos tempo e esforço, menor custo, maior qualidade e maior confiança no processo, no produto e nas pessoas.

No caso de nossas etiquetas, solicitamos ao nosso departamento de embalagens que colocasse a etiqueta a aproximadamente 2,5 cm do topo da embalagem. À medida que redefinimos o processo, com base nos padrões japoneses, adicionamos marcas visuais que indicavam o local exato em que o rótulo deveria ser colocado. Em seguida, criamos um gabarito que nos permitiu aplicar a etiqueta sempre com precisão na mesma altura e distância. Aplicamos [poka-yoke \(prova de erros\)](#) ao processo! Quando a embalagem começou a ser expedida, todos os rótulos estavam perfeitos. Antes de aplicar os padrões de qualidade japoneses, parecíamos como todo mundo...muito bons. Se você concorda em se parecer com todo mundo, então a essência deste livro se perderá em você. Mas se você está interessado em passar para o próximo nível, talvez seja exatamente o que você esteja procurando.

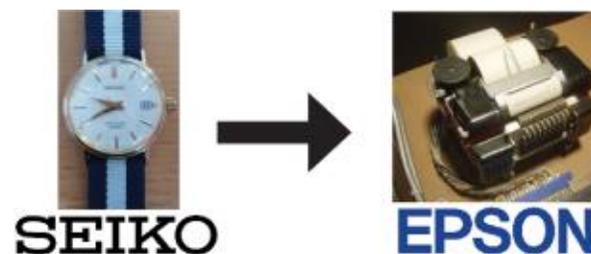


### *Criação de um padrão e Poka-Yoke (à prova de erros) em nosso departamento de embalagens.*

Recentemente, quando uma das marcas mais famosas do mundo nos procurou para fazer um produto para ela, nossa atenção japonesa aos detalhes ficou evidente. Ao visitarem nossas instalações, os executivos corporativos ficaram surpresos com o que viram. Eles enviaram pessoas para avaliar todos os nossos padrões e só conseguiram encontrar uma coisa para melhorar. Uau! Não há nada como ser colocado sob um microscópio por profissionais que procuram encontrar problemas e a única coisa que encontraram foi a falta de uma etiqueta num extintor de incêndio.

Nem preciso dizer que fechamos o acordo e devemos tudo à nossa busca incessante de banir o desleixo e nos apaixonar pela precisão.

A maioria das pessoas não conhece essa história, mas o nascimento de uma das maiores gráficas do mundo aconteceu pela busca da precisão. Em 1964, as Olimpíadas foram realizadas em Tóquio e houve um problema com a impressão dos resultados nas diferentes instalações atléticas. Naquela época, eles tinham grandes impressoras centralizadas e precisavam utilizar corretores para entregar os resultados impressos em cada evento. Teria sido muito conveniente se houvesse impressoras em todos os locais. O problema era que não era rentável ter impressoras grandes em todos os eventos. Mas se pequenas impressoras estivessem disponíveis, isso poderia resolver o problema. Assim, os japoneses recorreram ao relojoeiro Seiko, conhecido por fabricar os relógios mais precisos e exatos do Japão. Esta empresa não tinha experiência em fabricar impressoras, mas colocou seus engenheiros para trabalhar e entregou a primeira micro impressora. O nome desta nova empresa seria Epson.



*A Seiko, uma empresa relojoeira, projetou uma pequena impressora que ajudaria a acelerar a impressão de resultados para as Olimpíadas de 1964 em Tóquio. Tudo em busca da precisão.*

A precisão não é apenas um veículo para eliminar problemas, é uma viagem de foguete para a inovação! Não apenas a inovação prosperará, mas você desenvolverá uma marca pela qual o mundo clama...qualidade, qualidade, qualidade! Não há substituto para a qualidade e, à medida que a economia mundial continua a se desenvolver, as pessoas irão naturalmente exigir qualidade cada vez mais elevada. Faz sentido ter a qualidade como objetivo central e duradouro. Mas, infelizmente, a maioria das pessoas é seduzida pelo tamanho e pelo lucro. Eu não! A FastCap movimentou dezenas de milhões de dólares em negócios e poderia ser exponencialmente maior. Temos o dinheiro, os recursos e os meios para crescer para centenas de milhões de dólares em negócios em pouco tempo. Muitas vezes me perguntam: “por que você não está expandindo?” A resposta é simples: estou mais interessado em uma organização que tenha a excelência operacional como objetivo central. Gosto do fato de não ser seduzido por tamanho, lucro ou elogios. Quero qualidade de A a Z.



### *FastCap*

Falei recentemente com um colega de negócios chegou a faturar mais de US\$ 1,8 milhão de seu produto e estava com a ideia fixa de abrir o capital de sua empresa e crescer para centenas de milhões de dólares. Após cinco anos de esforços, ele está à beira da falência e envolvido em ações judiciais. Eu ouço esse tipo de história repetidamente. Não, obrigado.

O desleixo está nos roubando inúmeras oportunidades. A determinação de banir o desleixo e apaixonar-se pela precisão pode se transformar em uma sorte inesperada de inovação, tal como foi para a Epson. Entendo que, à primeira vista, esta pode não ser a estratégia mais óbvia. Mas para qualquer pessoa suficientemente inteligente que reconhece que a qualidade é o objetivo final, as probabilidades de criar um futuro sustentável aumentarão significativamente.



### **Ideia Chave:**

*A qualidade é o alvo.*

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-06](http://paulakers.net/bs-06)

## CAPÍTULO 7

### *Minhas três coisas favoritas*

Uma das primeiras perguntas que faço às pessoas que conheço no Japão é: “Qual é a sua coisa favorita no Japão?” Eu faço essa pergunta tanto para os japoneses quanto para estrangeiros. O mais bonito é que algumas pessoas já me deram respostas profundas, proporcionando uma visão e compreensão de alto nível. Uma das primeiras pessoas a quem perguntei foi Ron, que trabalhava na Toyota. Ron é um canadense que mora no Japão há mais de 18 anos. Em uma de minhas viagens em missão de estudo no Japão, Ron deu uma palestra sobre a Toyota. Após sua palestra, perguntei a Ron quais eram suas três coisas favoritas sobre a Toyota e quais eram suas três coisas favoritas sobre o Japão. Ele respondeu que as 3 coisas eles eram iguais. Tive a sensação de que Ron me daria uma resposta excelente e atenciosa, então peguei meu iPhone e gravei:



*Ron explica que os japoneses conseguiram aliar tradição e inovação.*

*Minha primeira coisa favorita sobre morar no Japão é que os japoneses são muito conscientes. Consciente significa não apenas fazer o seu melhor, mas também estar ciente de “quais são os padrões”. Não apenas os padrões do seu negócio e dos negócios concorrentes, mas também em todo o mundo. Você sempre tenta se elevar a esse padrão.*

*Número dois, temos um verdadeiro “cuidado com o cliente”. Temos uma expressão, omotenashi, que significa espírito de hospitalidade. Tudo o que fazemos deve respeitar o espírito de hospitalidade.*

*Número três, o Japão é um lugar maravilhosamente inovador, apesar de estarmos ligados à tradição. Como moro aqui, todos os dias sinto as tradições e sou apoiado pelas tradições. Ao mesmo tempo, essas pessoas têm espaço em seus corações para inovar.*

*Uma das expressões mais comuns quando você assiste a um comercial na TV aqui no Japão é “Esse é um produto novo”. A todo momento. Portanto, a maneira como eles combinam tradição e inovação é uma das grandes vantagens da Toyota e do Japão.*

Enquanto ponderava a resposta de Ron, perguntei a mim mesmo o que há de tão diferente e único no Japão e como isso se compara a minha forma de pensar. Até que ponto estou ciente dos

padrões atuais no meu setor e nas empresas concorrentes? Ainda mais profundo, até que ponto estou ciente dos padrões da minha indústria na Europa, na Ásia e em outros lugares? Tacitamente, claro, eu tento estar por dentro, mas, para ser honesto, não tenho tanta informações assim. Claro, participo de feiras de vez em quando para me manter informado. Mas isso não substitui uma busca rigorosa por permanecer na vanguarda do meu setor. Para muitos de nós, é fácil se sentir confortável com nossos hábitos.

Quando os japoneses viram o almirante Perry desembarcar em 1800, ficaram surpresos com todas as armas modernas e avanços de engenharia que ele trouxe consigo. Os japoneses naturalmente sentiram que estavam atrás. Você precisa entender que naquele momento a sociedade japonesa estava fechada. Eles não estavam interessados na influência estrangeira e fecharam deliberadamente o seu país e a sociedade do resto do mundo. Mas sob a Restauração Meiji, eles gradualmente avançaram em direção a uma sociedade aberta. Esta nova forma de pensar lentamente criou raízes. As pessoas gradualmente tomaram consciência dos padrões atuais, tanto no país como no exterior. O importante é que eles mudaram completamente seu pensamento. Estamos dispostos a fazer isso?

Outro ponto mais chocante é a adoção do *omotenashi* (um espírito de hospitalidade). O conceito de *omotenashi* é uma abertura para pessoas de diferentes origens e apoia a ideia de consciência e atenção a tudo ao redor. Essas duas formas de pensar representam um profundo contraste e uma mudança em relação ao seu pensamento original.

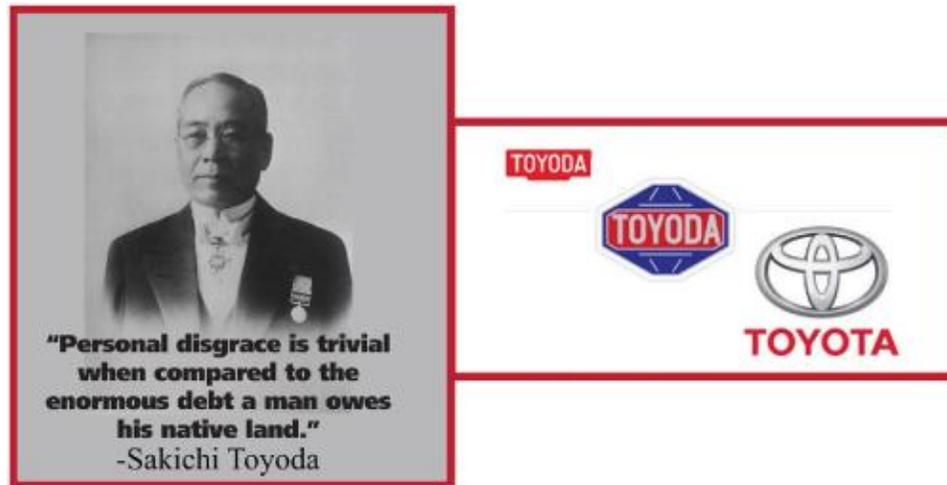


*O jovem Sakichi Toyoda viu sua mãe lutar com seu tear, então ele começou a fazer melhorias para tornar mais fácil para ela e acabou inventando o primeiro tear Toyoda.*

Seria fácil apenas dar desculpas: “Bem, estamos em uma ilha isolada flutuando no meio do Pacífico. Como poderíamos acompanhar o mundo exterior? Não os japoneses. A sua nova forma de pensar fez com que vissem a necessidade de melhorar a sua posição.

Quando o jovem Sakichi Toyoda, o inventor do primeiro tear Toyoda, visitou uma exposição em Tóquio e viu em primeira mão como os japoneses estavam atrasados em comparação com o resto do mundo, sentiu-se mal. Ao voltar para casa, começou a fazer pequenas melhorias no tear de sua mãe. Eventualmente, depois de centenas de melhorias e *kaizens*, o tear provou ser melhor do que os teares dos Irmãos Platt na Inglaterra, que eram os líderes mundiais. Os teares de Sakichi eram tão bons que ele acabou vendendo a sua patente para eles. Não muito depois disso, nasceu a Toyoda

Motor Company e o nome foi mudado para Toyota porque ele não queria que a empresa fosse uma família. Ele queria que fosse uma contribuição grande e duradoura para a sociedade e seu país.



*Sakichi Toyoda queria que a Toyota Motor Company levasse o nome de seu país.*

*“A desgraça pessoal é trivial quando comparada à enorme dívida que um homem tem com sua terra natal” - Sakichi Toyoda*

Esse potencial está na mão de qualquer pessoa se ela se tornar profundamente consciente. Você se sente mal como Sakichi? Foi exatamente assim que me senti quando viajei pela primeira vez ao Japão e vi a diferença de padrões entre os meus processos de fabricação e os deles. Mas a maioria de nós somos apenas “preguiçosos, burros e felizes”. A vida é boa. Por que deveríamos nos preocupar? Por que devemos melhorar? O jovem Sakichi decidiu fazer algo grande por causa de um sentimento de dívida e gratidão para com o seu país. Um sentimento de dívida e gratidão invoca naturalmente este tipo de pensamento e irá sustentá-lo durante gerações.

Os japoneses estavam cientes dos padrões dos concorrentes em seus negócios, dos padrões no exterior e fizeram algo a respeito. Os japoneses não só corresponderam aos padrões atuais, mas se tornaram agora o padrão de excelência para o resto do mundo. Seja no setor automotivo, siderúrgico, eletrônico, da indústria pesada, robótica ou de ferrovia de alta velocidade. A ideia de estar consciente é profundamente diferente do seu passado de isolamento. Essa mudança de pensamento os beneficiou e cabe a nós fazer o mesmo.

Lembro-me de quando aterrissei no Japão, há 19 anos, e visitei uma fábrica da Toyota, me senti exatamente como os japoneses devem ter se sentido quando viram o almirante Perry desembarcar, com suas maravilhas tecnológicas. Eu me senti como se estivesse vivendo em outro planeta, sem saber o que era a verdadeira excelência operacional. Graças a Deus os japoneses entraram na minha fábrica e me revelaram um novo padrão. Naquele momento tomei consciência de que estava operando muito abaixo do padrão atual. O mais bonito é que, 19 anos depois, minha empresa agora é considerada o padrão de excelência. Pessoas de todo o mundo visitam nossas

instalações. No entanto, sempre que trabalho no Japão, fico impressionado com o que vejo e com o que aprendo.

Outro aspecto fascinante dos comentários de Ron é que as tradições do povo japonês não impediram ou bloquearam a sua criatividade, mas apoiaram a sua receptividade a novas ideias. A tradição de ter *omotenashi* permitiu que eles fossem naturalmente expostos e explorassem novas ideias. Ron continuou dizendo que eles têm espaço em seus corações para inovar. Eles são inovadores renomados... sendo referência em muitas áreas. Estas são as condições em que o “suficientemente bom” não pode criar raízes. É um país rico, um país altamente educado, que ostenta o mais alto padrão de vida do mundo. Eles têm tudo o que a maioria de nós sonha e ainda assim não estão satisfeitos. Praticam *kaizen* (melhoria contínua).

Quando [o General MacArthur](#) visitou o Japão após a derrota na Segunda Guerra Mundial, ele “comparou a nação a um menino de 12 anos”. Bem, é possível que ele tenha dito isso de forma depreciativa, porém, é a curiosidade infantil que é tão necessária para combater a calcificação que as tradições podem criar. Acredito que é a capacidade de manter ideias opostas – tradição e inovação – na mesma mão, que é tão poderosa. [Ken Mogi](#), neurocientista, pesquisador japonês e autor de mais de 100 livros, disse: “Os japoneses são mestres em manter e equilibrar duas ideias opostas ao mesmo tempo. Por exemplo, existe harmonia e diversidade na cultura japonesa. Há uma grande harmonia, mas na verdade existe uma grande diversidade entre cada indivíduo.” À primeira vista, a cultura japonesa parece muito monolítica para quem está de fora. Todo mundo parece e age da mesma forma. Mas, na realidade, esse não é o caso.



*“Os japoneses conseguem equilibrar harmonia e diversidade.” -Ken Mogi*

Por exemplo, no sistema religioso do Xintoísmo, eles acreditam em milhares de deuses diferentes e ainda assim não há tumultos ou lutas. Todo mundo parece se dar bem. Em meio a todos os diferentes sistemas de crenças, eles mantêm uma disposição harmoniosa. Embora a crença numa multidão de deuses possa gerar uma sociedade incongruente, ela é, em vez disso, harmoniosa. A razão é que a harmonia é a tradição que sustenta a diversidade de crenças e opiniões. É a capacidade de manter uma sociedade harmoniosa e ao mesmo tempo permitir a inovação e a abertura a novas ideias que é tão única. Harmonia na diversidade!

Consciência é uma palavra muito interessante. É definido como o traço de personalidade de ser cuidadoso ou diligente. Se você pensar um pouco, é exatamente o oposto de alguém desleixado. Estar consciente é estar atento ao que está ao seu redor. Observe que a palavra exige uma reação. Não há nada passivo em ser consciente. Todos deveríamos buscá-la. Tento abordar tudo o que faço com a consciência japonesa. Embora no dia a dia possa ser difícil ver uma mudança significativa, quando olho para o meu progresso ao longo dos anos, as melhorias são impressionantes. Acredito que uma das chaves é abordar esta nova consciência com um sentido de dever para com o nosso país, a sociedade e a família, com o mesmo espírito do jovem Sakichi Toyoda.

Quando Sakichi percebeu que o Japão estava ficando para trás, isso levou a uma inovação contínua, o que levou Sakichi a se tornar um líder no setor. Ser consciente é natural para os japoneses. Eles não se sentem donos da verdade por causa dos sucessos passados, mas sim, em dívida em continuar melhorando.

No que você acredita? Você é bom o suficiente? Você está aberto à ideia de que não é o melhor? Foi exatamente isso que aconteceu comigo quando fui para o Japão. A abertura gera novas ideias que levam a novas inovações. Há espaço para você ser mais consciente? Certamente houve para mim. Quando me tornei mais consciente de qual era o novo padrão, isso mudou minha vida para sempre.

Hoje estou em uma jornada de excelência que me retribui como um investimento certo. Aprendi a nunca ficar satisfeito e a melhorar tudo constantemente. Essa nova forma de pensar enriqueceu minha vida de todas as maneiras possíveis.

No início deste livro, afirmei que o motivo pelo qual o escrevi foi para poder compreender mais profundamente a maneira como os japoneses vivem a vida. Essas pepitas de ouro simples que Ron nos revelou foram transformadoras para mim e podem transformar qualquer pessoa disposta a ouvir e aplicar isso em suas vidas. Bom pensamento... boa vida!



### **Ideia Chave:**

***Você está consciente o suficiente para saber que está atrasado?***

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-07](http://paulakers.net/bs-07)

## CAPÍTULO 8

### *Coordenação*

Na minha sexta Missão de Estudo no Japão, o palestrante convidado foi o Dr. Fujimoto, da Universidade de Tóquio. Sentei-me na primeira fila porque é onde todos os alunos “A” se sentam. Foi uma palestra muito intelectual, mas ele nos deu um mergulho maravilhoso e profundo na compreensão da cultura japonesa e no que a motiva. Não se engane, os japoneses sabem que são uma raça incomum e muito especial na hierarquia das sociedades mundiais. Uma coisa que os torna tão únicos é a forma como se apresentam. De modo geral, eles fazem um esforço deliberado para serem modestos. Eles são muito humildes. Outra coisa é que eles são uma sociedade altamente coordenada.



#### *Dr. Fujimoto explica a coordenação na cultura japonesa.*

Enquanto ele apresentava as informações, um filme passou pela minha mente com todas as disfunções que vi em tantos outros países enquanto viajava pelo mundo. Quando observei milhares de pessoas na estação de Tóquio e ninguém empurrava, esbarrava ou cortava rudemente a frente de outra pessoa, fiquei surpreso. Recentemente, um trem saiu da estação 25 segundos mais cedo e o locutor pediu desculpas publicamente pelo desleixo. Enquanto isso, em todo o mundo, aviões, trens e ônibus costumam sair tarde, sem que ninguém preste muita atenção. Para ilustrar ainda mais o quão desleixados somos todos, a história do pedido de desculpas do trem é contada em vários lugares erroneamente. A maioria das referências online indica que era o [Shinkansen de alta velocidade \(trem bala\)](#)...eles até mostraram fotos. Na verdade, era um trem expresso.



*Sem empurrões, apenas coordenação perfeita.*

Quando subo em uma escada rolante japonesa, independentemente de quantas milhares de pessoas estejam por perto, elas sempre ficam do lado esquerdo para que as pessoas com pressa possam passar facilmente pelo lado direito. Para o observador externo, parece quase robótico, mas para quem entende como os japoneses pensam, é a melhor coordenação. Os japoneses percebem que é melhor cooperar do que competir. Acho que a ideia de competir, em muitos aspectos, é uma reação básica dos humanos. No entanto, a ideia de cooperação é uma forma ligeiramente elevada de viver a vida. A cooperação e a coordenação exigem premeditação e processamento intelectual profundo. Você pode dizer que competir também... e eu concordo com você. A diferença é que a coordenação exige mais sutileza do que apenas esmagar ou dominar seu oponente.



*O simples uso das escadas rolantes no Japão demonstra grande cooperação e coordenação.*

Quando você vê coordenação na natureza, é incrível. Quando as orcas trabalham juntas para formar um círculo de peixes, elas estão usando coordenação e cooperação. Todas as baleias circulam simultaneamente e criam uma câmara de bolhas. Quando os peixes estão suficientemente encurralados pelas bolhas, todas as baleias participam do banquete. Toda a cultura japonesa participa da festa da ordem e da eficiência. Por trabalharem juntos, desfrutam dos benefícios de ser uma sociedade coordenada. O que há de bonito na coordenação, no contexto da cooperação, é que ela é escalável... não importa quão grande se obtenha, os resultados são sustentáveis.



*Como um grupo de baleias, os japoneses têm grande eficiência e permitem uma excelente coordenação em tudo o que fazem.*

Confira estas três definições de coordenação:

1) *A organização dos diferentes elementos de um órgão ou atividade complexa de modo a permitir-lhes trabalhar em conjunto de forma eficaz.*

Mais de cento e vinte milhões de pessoas no Japão podem criar sérias complexidades e organizá-las não é fácil. Pense em todas as desculpas que damos para não conseguirmos criar uma organização altamente coordenada? Temos línguas diferentes, temos culturas diferentes, as nossas empresas são demasiado grandes e assim por diante. Eu acredito que os japoneses ririam dessas desculpas. O que eles gerenciam no Japão, desde o sistema de trem-bala até os subfornecedores nas fábricas de Nível 1 e Nível 2 da Toyota, é simplesmente de tirar o folego.

2) *A capacidade de usar diferentes partes do corpo de maneira suave e eficiente.*

Essa é uma das coisas que me inspirou a abraçar o Sistema Toyota de Produção (TPS). Queria que a minha empresa funcionasse bem e vi a coordenação que o TPS desenvolveu como solução. Na verdade, superou em muito todas as minhas expectativas, porque não só criou uma hipercoordenação, mas também me permitiu construir uma cultura dinâmica de pessoas pensantes. É exatamente disso que se trata o Japão... uma sociedade de pessoas pensantes.

3) *Mudar da posição de um pé para outro requer coordenação e equilíbrio.*

Não se engane, o que diferencia as organizações bem-sucedidas daquelas que são marginalmente bem-sucedidas é a agilidade... a capacidade de mudar à medida que as condições do mercado mudam. Os japoneses são gigantes industriais devido à sua capacidade de mudança. Veja o Lexus, por exemplo. O que a Toyota tinha na cabeça com um carro de qualidade intermediária tentar desafiar a Mercedes e a BMW? Eles fizeram isso mostrando extrema agilidade. A Toyota foi capaz de mudar e criar uma das marcas de luxo mais poderosas do mundo. Eu costumava ser um cliente fiel da Mercedes-Benz – tive três deles – mas cansei de levá-los à oficina. Comprei um Lexus e nunca olhei para trás.

Das centenas de exemplos de coordenação japonesa, meu favorito é o sistema *kanban* desenvolvido por Taiichi Ohno na Toyota. *Kanban* significa simplesmente um sinal. Pense nisso como um sinal de pare, um sinal vermelho, amarelo ou verde ou qualquer coisa que forneça informações sobre o que fazer a seguir. Se você estivesse dirigindo na estrada e visse uma placa que dizia “Nagoya Rota 55”, isso seria um *kanban*. O que Ohno fez com tanta maestria foi pegar a simplicidade de um cartão de papel para criar o sistema *kanban*. Esse cartão de papel é anexado e acompanha todos os materiais associados aos produtos da Toyota. O cartão *Kanban* coordena a demanda do cliente, a demanda da linha de produção da Toyota e a produção dos fornecedores da Toyota.



*Kanbans informam o que precisa ser feito a seguir.*

Em contraste, a maioria de nós produz em excesso, estoca o que foi produzido e depois fica com um mundo de produto parado, o que custa muito dinheiro, tempo e recurso. A noção de coordenar todos esses sistemas e pessoas para que você obtenha exatamente o que precisa, exatamente quando precisa, nem mais nem menos, é um exercício mental muito assustador para a maioria de nós. Pior ainda, implantamos um sistema ERP complicado que apenas algumas pessoas realmente entendem. Eu sei que existem ótimos softwares que podem gerenciar esses detalhes, mas a beleza do que a Toyota fez está na simplicidade e na elegância da coordenação. Para a Toyota e para a cultura japonesa em geral, esse tipo de exercício mental é como alongar-se todas as manhãs e tomar uma xícara de café. Eles são apenas parte da vida.



*Os Kanbans podem ser flexíveis e se adaptar a todas as partes do local de trabalho. A FastCap criou diferentes tipos para atender a cada departamento.*

Pense no que Ohno fez. Ele pegou todos os elementos-chave das três definições de coordenação e os implantou com maestria no sistema *kanban*. Ele pegou a fabricação incrivelmente complexa de mais de 40.000 peças por milhares de fornecedores em todo o mundo e fez com que eles trabalhassem juntos sem problemas, permitindo simultaneamente que se adaptassem com precisão às demandas do cliente. Tudo isso criou um sistema 100% acessível a todos que trabalham no Sistema Toyota de Produção. Nada está escondido. Tudo é visível e compreensível.



*“O desperdício está escondido. Não o esconda. Torne os problemas visíveis” Taiichi Ohno*

Adoro a ideia de coordenação. Adoro a maneira como isso é feito no Japão. Quero coordenação em todos os aspectos da minha vida e, passo a passo, estou pensando profundamente todos os dias para que isso aconteça.



### **Ideia Chave:**

*Você gosta de morar no Japão?*

*Como não gostar? É fácil!*

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-08](http://paulakers.net/bs-08)

## CAPÍTULO 9

### *Olhos grandes e orelhas grandes*

Se você olhasse para a constituição física do japonês médio, não diria que ele nasceu com olhos e orelhas grandes. Em geral, são pessoas com características físicas de pequenas dimensões. O japonês médio é uns bons 18 quilos mais leve e menor do que a pessoa média dos Estados Unidos. Entre em qualquer loja de roupas japonesa e tente encontrar um tamanho GG ou maior e você terá dificuldades. Você pode esquecer de tentar comprar um sapato tamanho 45 ou 47. É quase impossível. Certa vez, viajei mais de 160 quilômetros de Nagoya a Osaka para encontrar um par de sapatos tamanho 45. Ainda tenho esses sapatos e os aprecio porque foi muito difícil encontrá-los. Aliás, eles se tornaram um dos meus sapatos favoritos. Normalmente, eu simplesmente os teria dado ou jogado fora, mas por causa do pensamento *mottainai* (entrarei em detalhes sobre esse conceito no último capítulo), eu troquei as solas e os restaurei como novos e ainda os uso até hoje. A maneira de pensar japonesa me mudou!

もったいない

#### *Símbolos de Mottainai*

Parece que tudo no Japão é pequeno: carros minúsculos, quartos de hotel minúsculos e pequenas porções de comida. No entanto, há uma exceção. A coisa “grande” que os japoneses têm são *olhos e orelhas grandes*. Em japonês, é chamado *okii me* (olhos grandes) e *okii mimi* (orelhas grandes).



*Os japoneses podem ter carros, roupas, comida e casas minúsculas, mas observam tudo com olhos grandes e orelhas grandes.*

Disseram-me que o japonês médio pode ver com detalhes super elevados. Um dia, quando eu estava fazendo uma visita a uma fábrica, tirei os sapatos e calcei os chinelos para poder entrar no escritório (uma prática comum no Japão). Enquanto voltávamos do escritório para o elevador para descer até o saguão, a garota que liderava o passeio olhou para meus pés e disse: “Paul San, por que você está usando duas meias de cores diferentes?” Olhei para baixo e, para minha surpresa, ao examiná-la de perto, uma das minhas meias era de um azul muito escuro e a outra era preta. Obviamente, eu havia dobrado incorretamente minhas meias depois de lavá-las e coloquei errado naquela manhã. O importante aqui é que quando as coloquei não percebi. Mas quando ela olhou para eles no elevador, ela percebeu a diferença. Garanto a você que a maioria das pessoas não teria notado a diferença entre as duas cores porque era muito pequena, mas para a maioria dos japoneses eles podem ver com detalhes super altos. Não é porque eles têm olhos especiais. É porque a cultura deles os treinou para ver em um nível de detalhe totalmente diferente.

Se você mantém uma conversa em japonês, as palavras são muito importantes. A maneira como você se dirige a uma pessoa mais velha ou a uma pessoa mais jovem é totalmente diferente e, acredite, se você fizer isso errado, poderá criar uma situação um pouco desconfortável. Como regra geral, os japoneses podem ver e ouvir coisas que a maioria de nós simplesmente ignoraria. Enquanto conduzo minhas missões no Japão, uma das primeiras coisas que digo às pessoas quando elas entram no ônibus é que vocês devem ter *olhos e orelhas grandes*.

Existem tantas sutilezas maravilhosas para observar e apreciar:

Um dos meus favoritos é o estacionamento vertical. A maioria das pessoas nunca notaria isso, mas eles estão por toda parte nas grandes cidades. Você coloca seu carro em uma plataforma giratória que posiciona seu carro corretamente para colocá-lo na garagem e subir no elevador. É totalmente automatizado e seu carro fica estacionado com segurança a 20 andares de altura com o apertar de um botão.

Você para em um posto de gasolina e eles têm fortes sinais visuais pintados na calçada indicando os tipos de gasolina em cada bomba. Muitas vezes, as mangueiras ficam suspensas no alto, de modo que não há dificuldade em colocar o bico em um lado ou outro do carro.



*Os estacionamentos verticais são apenas uma das muitas sutilezas a serem observadas no Japão.*



*Visuais claramente marcados para impedir qualquer tipo de dificuldade ou dúvida.*

Quando você está dirigindo na rodovia e chega a um pedágio, quase não precisa diminuir a velocidade porque tudo é digital. Você se registra com um cartão de crédito que pode ser trocado entre seu carro alugado e seu carro pessoal. O portão sobe em um milissegundo conforme você acelera.



*Posto de pedágio digitalizado para ajudar a manter o fluxo do tráfego. Não é necessário parar!*

Quando o seu avião está partindo, a equipe do pátio está se despedindo e fazendo uma reverência ao avião.

Quando você visita um parque ou dirige por uma rua de um bairro residencial, não é incomum ver o proprietário ou o jardineiro de joelhos colhendo pequenas ervas daninhas que são quase indetectáveis para a maioria de nós.



*Atenção aos detalhes em casa e no trabalho.*

Quando você anda no chão de uma fábrica, ouve-se um sinal tocando como sinal de intervalo, almoço, problema iminente ou para sinalizar o reinício da linha de montagem. Todas os sinais sonoros são diferentes e indicam um processo diferente.

Na maioria das organizações, todas as manhãs há uma reunião matinal onde fazem alongamentos para se prepararem e reduzirem lesões. Essa mesma rotina de alongamento é quase idêntica, de empresa para empresa, de leste a oeste ou de norte a sul.



*Alongamento todas as manhãs para começar o dia.*

Se você frequentar uma escola primária, encontrará as crianças realizando a mesma rotina de alongamento que os operadores em um canteiro de obras que está construindo uma ponte de 100 milhões de dólares.



*Alunos do ensino fundamental fazendo a mesma rotina de alongamento feita pelos trabalhadores locais.*

Se você vai ao [supermercado](#) e compra sashimi ou sushi, não é incomum que o caixa prepare um saquinho de gelo para que sua comida permaneça fresca enquanto você volta para casa.

Eu me arriscaria a dizer que se você adotar *olhos* e *orelhas grandes* ao visitar o Japão, poderá encontrar mais de 100 exemplos por dia e isso poderá continuar indefinidamente. As sutilezas e nuances desta cultura são surpreendentes. Na Missão de Estudo no Japão, digo às pessoas para aproveitarem a experiência no Japão porque verão coisas que não verão em nenhuma outra cultura. É literalmente como uma caça ao tesouro 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Certa vez, subi [o Monte Fuji](#) e, enquanto preenchia a licença, o guarda-florestal do parque me perguntou meu tipo sanguíneo. Olhei para ele e pensei: “você está louco?” Não sei meu tipo sanguíneo e ninguém nunca me perguntou isso antes. Se houver uma emergência, os japoneses querem estar totalmente preparados para poder tratá-lo com eficiência e eficácia. Uau! Eles pensam em tudo!

Eu estava viajando em um trem Shinkansen (trem bala) a caminho de Tóquio, vindo de Nagoya, cruzei as pernas e a ponta do sapato tocava o encosto do assento à minha frente. O homem do outro lado do corredor viu isso e fez sinal para que eu não tocasse no assento. Quem notaria algo assim? Alguém com *olhos grandes* e *orelhas grandes*. Os detalhes são muito mais importantes do que você poderia imaginar no Japão. Se você treinar para ver as pequenas coisas, não há como perder as grandes. Se você se tornar sensível às palavras que usa, atrevo-me a dizer que sua vida poderá ser um pouco mais tranquila. Quando você está falando, não há necessidade de usar uma metralhadora de palavras quando um único tiro, bem direcionado, resolveria o problema. O povo japonês administra a complexidade com grande *sagacidade* (sabedoria, habilidade e consciência).

Uma vez, quando [Ritsuo Shingo](#) (ex-presidente da Toyota China e filho de Shigeo Shingo) estava viajando conosco, eu estava dando uma palestra sobre o Japão, semelhante à que estou escrevendo agora, e ele me corrigiu e disse: “Paul San, tem mais uma coisa: você deve ter *olhos grandes* e *orelhas grandes* e uma *boca pequena* .” Às vezes passamos tanto tempo conversando que sentimos falta da arte de ouvir e ver.



*Os detalhes são importantes, então você precisa treinar para ver as pequenas coisas. Tenha orelhas e olhos grandes.*

Tenho certeza de que o famoso círculo Ohno de Taiichi Ohno se baseia no conceito de ter *olhos grandes* , *orelhas grandes* e *boca pequena*. Ohno desenhava um círculo de um metro perto de uma célula de produção e instruía seus gerentes a ficar ali por horas e apenas observar e ver, mas não dizer nada. O objetivo era entender profundamente o que realmente estava acontecendo. Esta atividade aguça sua habilidade de observação e obriga você a usar todos os seus sentidos. Eu poderia continuar contando centenas de exemplos e coisas incomuns que já vivenciei no Japão, mas não o farei! Por que? Porque quero que você experimente a alegria de descobrir as belas nuances desta cultura maravilhosa. Se você tiver a sorte de visitar o Japão, use *olhos grandes* , *orelhas grandes* e uma *boca pequena* ... aproveite o passeio.



**Ideia Chave:**

*Okii me* 大きい目 - *Olhos Grandes*

*Okii Mimi* - 大きい耳 - *Orelhas Grandes*

*Chiisai Kuchi* - 小さい口 - *Boca pequena*

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-09](http://paulakers.net/bs-09)

## CAPÍTULO 10

### *Os Grandes Gêmeos*

Passei inúmeras horas refletindo sobre a singularidade da cultura japonesa. Por que eles fazem as coisas que fazem? Por que eles são tão consistentes nas coisas que fazem? Como eles sustentam as coisas que fazem de geração em geração? Na minha opinião, existem dois princípios em jogo. Primeiro, a cultura japonesa tem um profundo respeito pelas pessoas. Em segundo lugar, têm um profundo respeito pelos recursos. Eu chamo essas duas ideias de *grandes gêmeos*.

O respeito pelas pessoas e pelos recursos é como fios dourados numa tapeçaria com 1000 anos de idade. Eles estão inseridos nesta cultura e é impossível não ver o seu impacto. Um não é mais importante que o outro. Eles estão em perfeito equilíbrio e harmonia e geram poder e influência profunda.



#### *Respeito pelas pessoas e recursos.*

O respeito está sempre presente. Quando você passa por uma loja de departamentos, os funcionários se curvam diante de você. Ao entrar em uma casa ou empresa, você tira os sapatos. O respeito está presente em quase tudo que acontece no Japão. Quando o trem chega na hora certa, é uma demonstração de respeito pelo cliente. Talvez você já tenha ouvido falar do [“Milagre dos 7 Minutos?”](#) O trem de alta velocidade Shinkansen chega à estação e em 7 minutos é meticulosamente limpo. O Sr. Yabe, que foi o executivo que desenvolveu e implementou este sistema de limpeza, é frequentemente um dos palestrantes convidados em minhas missões de estudo no Japão. Ele explicou que uma das maneiras pelas quais conseguiu que os trabalhadores fizessem um trabalho tão extraordinário na limpeza do trem foi transmitindo-lhes a extrema honra de estarem associados a este ícone japonês. A filosofia central que o Sr. Yabe ensinou às 700 pessoas que limpam o Shinkansen foi o respeito. Respeito ao cliente, respeito pela inovação japonesa e respeito pela preservação dos elevados padrões de pontualidade e limpeza japonesa. É importante compreender que o Sr. Yabe conseguiu isso com funcionários cujos empregos são frequentemente considerados inferiores. O Sr. Yabe compreendeu a importância de trazer dignidade e respeito a todo trabalho. Ele decidiu elevar o status de faxineiro ao de celebridade. Ele conseguiu isso de maneira espetacular da seguinte forma:



- 1) Ele disse aos trabalhadores que eles estavam cuidando não apenas de um trem, mas do Shinkansen, um ícone nacional.
- 2) Ele fez com que os trabalhadores criassem maneiras criativas de tornar o trabalho mais eficiente e agradável por meio de *kaizen diários* e reuniões de equipe.
- 3) Permitiu que os trabalhadores abandonassem as roupas de trabalho que os faxineiros tradicionalmente usavam e se vestissem com trajes tradicionais. Isto fez com que a limpeza do trem parecesse um teatro... pessoas (incluindo celebridades) vêm de todo o mundo para ver o desempenho extraordinário da equipe de limpeza do Shinkansen.
- 4) Conseguiu que a imprensa cobrisse o desempenho excepcional dos trabalhadores. Agora é conhecido como o “milagre dos 7 minutos” e a equipe que o fez acontecer é reconhecida em revistas, jornais e noticiários de televisão. Eles até fizeram um musical!

O respeito fica evidente até na forma como os japoneses limpam o banheiro. Ao entrar em um banheiro público, é normal encontrá-lo limpo e deixá-lo limpo. Usar os recursos sem pensar seria desleixado. Os japoneses utilizam seus recursos com grande consciência e demonstram respeito e gratidão. Percebi que essas *ideias gêmeas* podem transformar as nossas mentes se realmente compreendermos a simplicidade e a elegância destes princípios.



*Os banheiros mostram quanto respeito e gratidão os japoneses têm pelas pessoas e pelos recursos.*

Meu *ikigai* (razão de ser) é tratar as pessoas que me servem com profundo respeito. Seja um garçom, um motorista de táxi, um comissário de bordo ou uma governanta de hotel, procuro tratá-los com profundo respeito e honra. Eu faço o possível para reconhecer seu trabalho árduo e garantir que eles saibam que seus esforços são apreciados. Eu digo “por favor” e “obrigado”. Eu digo a eles que eles são incríveis e lhes dou um sorriso. Aprendi o princípio de dar gorjetas grandes e inesperadas com o presidente Donald Trump. Não é incomum eu dar uma gorjeta de US\$ 100. Isso sempre é feito no contexto de uma demonstração de profundo apreço e respeito por seu trabalho árduo.

Também penso seriamente em como uso os recursos. Não abro uma [barra de sabonete extra](#) no meu quarto de hotel quando uma barra de sabonete bastaria. Ao fazer isso estou respeitando quem fez o sabonete, quem transportou o sabonete e quem estocou o sabonete. Também estou respeitando o recurso retirado da terra e o impacto que terá no meio ambiente se for jogado fora desnecessariamente.



*Pense em todos os recursos que você desperdiça todos os dias. Você está respeitando todas as pessoas envolvidas?*

A harmonia e a união que podem ser geradas na vida de uma pessoa são imensuráveis. Eu uso a palavra união, que é usada principalmente num contexto religioso, significando ter poder de Deus. Isso é exatamente o que estou tentando transmitir. Existe um elemento espiritual em ter um profundo respeito pelas pessoas e pelos recursos e acredito que isso nos conecta de volta à criação. Os *grandes* princípios gêmeos irão desencadear poder, compreensão e harmonia sem precedentes.

Quando esses dois conceitos funcionam, eles mudam vidas. Eles impactam as decisões e afetam todos os sinais neurais.

Quando há tensão entre os membros da equipe e má comunicação, muitas vezes isso pode ser atribuído à falta de confiança e respeito. A cultura japonesa é muito consistente, portanto, há muita confiança. Com a confiança vem o respeito. A consistência gera confiança e o respeito emerge.

Você é respeitado pelos seus colegas de trabalho? Caberia a você fazer um checklist honesto de sua consistência. Se formos nos aprofundar ainda mais, a falta de respeito pode ser resultado da falta de educação, iluminação e consideração.

Quando vejo uma organização em dificuldades, muitas vezes ela pode ser atribuída a um baixo nível de compreensão desses princípios de profundo respeito pelas pessoas e pelos recursos.

Quando vejo pessoas se levantando da mesa de jantar e deixando 30% dos alimentos não consumidos no prato, isso pode ser atribuído a uma falta de respeito pelas pessoas e pelos recursos. Se considerarmos seriamente o tempo que leva para plantar, cultivar, colher, processar, embalar e transportar a colheita, nunca a jogaríamos no lixo como se não nos importássemos.



*Como alguém poderia jogar fora todos esses recursos no lixo?*

Quando você visita uma escola japonesa, seja ela pública ou privada, há uma oração de gratidão antes das crianças comerem. Itadakimasu (recebo humildemente) é feito para a alimentação e o sacrifício das plantas e animais para que possam se alimentar. Transmite gratidão ao agricultor e ao pescador que trabalharam para disponibilizar os alimentos. Em muitos restaurantes, quando você se aproxima da fila do bufê, há uma foto do agricultor que cultivou o alimento que você está prestes a comer. Fotos semelhantes podem ser vistas no supermercado. Quando você ensina gratidão desde cedo, pelas coisas mais simples, o fio dourado do respeito pode facilmente ser tecido em toda a cultura. Além disso, antes de cada refeição, as crianças entendem a nutrição que lhes será fornecida pelos alimentos que comem. É fácil entender por que existe um profundo respeito pela comida que lhes é apresentada todos os dias quando há centenas de crianças na cantina e quase não há desperdício de comida no prato de nenhuma criança, até mesmo um grão de arroz, isso pode facilmente ser atribuído ao respeito pelas pessoas e pelos recursos.



Achei ainda mais fácil abraçar os *dois gêmeos* porque eles têm uma profunda congruência com a minha própria fé. Na tradição judaico-cristã, há duas coisas muito importantes que somos instruídos a fazer. Primeiro, “ame o seu próximo como a si mesmo”. (Marcos 12:31). Este mandamento tem milhares de anos e demonstra muito claramente a importância do respeito. Também somos instruídos a ser bons administradores dos dons que nos foram dados. Essas crenças ainda são tão verdadeiras hoje como quando foram dadas pela primeira vez.

Há algumas coisas que são imóveis, mas respeitar as pessoas e os recursos proporciona a capacidade de “abrir o mar” e tornar mais fácil e agradável navegar na vida. Isso me lembra um dos meus livros favoritos de todos os tempos, [\*Como fazer amigos e influenciar pessoas\*](#). Claramente, Dale Carnegie compreendeu a importância de respeitar os outros.

Deixe-me dar um exemplo pessoal. Tenho um vizinho que é difícil. Ele me ligou outro dia, mas eu não atendi. Ele então enviou mensagens de texto e me ligou várias vezes, mas eu não atendi o telefone nem suas mensagens de texto. Optei por não responder porque toda vez que ele me aborda, ele me repreende. Como resultado, o relacionamento se deteriorou. Como eu não o respeitava, ele optou por remover dois cortadores de grama robóticos que eu estava usando para cuidar de seus 2 hectares que ficavam na frente da minha casa. Agora, meu desrespeito por ele fez com que o paisagismo do outro lado da rua da minha linda casa parecesse um desastre. Nem preciso dizer que minha esposa não ficou muito feliz com isso. Todas as manhãs e todas as noites, quando ela dirigia para o trabalho e voltava, ela tinha que observar o desastre crescente do outro lado da rua de nossa casa. Um lugar onde gastamos muito tempo e dinheiro para parecer lindo, agora estava voltando ao mato. Agora minha esposa estava começando a perder o respeito por mim... tudo estava fora de controle. Você vê como o respeito é um elemento tão crítico na forma como navegamos na vida? Graças a Deus minha esposa é melhor em consertar as coisas. Ela ligou para o nosso vizinho e conseguiu fazer as coisas voltarem ao normal e a grama agora está sendo cortada.

Minha falta de respeito criou o caos e dar respeito curou o caos. É importante notar a enorme quantidade de tempo, esforço e mágoa desperdiçados por falta de respeito.



Quando não lideramos com respeito, apenas nos punimos com um “imposto de tolo”. Aprendi sobre o “imposto de tolo” no livro *The Road Less Stupid*, de Keith J. Cunningham. Na verdade, eu estava me punindo com um “imposto de tolo” por causa do meu desrespeito pelo meu vizinho. A cultura japonesa claramente não foi punida pelo “imposto de tolo” tanto quanto outras culturas, devido ao seu profundo respeito pelas pessoas e pelos recursos. Eles têm muitas pessoas em uma área pequena e ainda funcionam em alto nível.

Certa vez, enquanto discursava na Câmara Americana de Comércio em Nagoya, perguntei ao público se eles gostavam de viver no Japão. Nunca esquecerei a resposta de um cavalheiro: “Como não gostar? Sem crime, sem pichações, sem moradores de rua. As pessoas são educadas, atenciosas e educadas. Tudo funciona. É só tranquilidade!” Outra vez, quando eu estava em uma fábrica entrevistando uma senhora que havia se mudado das Filipinas para o Japão, perguntei se ela gostava de morar lá. Ela disse: “É muito bom. Eu tenho um bom emprego. É muito estável. Eles são muito bons nos negócios. Meus chefes são muito respeitosos e todos estão no mesmo nível. Todo mundo trabalha em equipe. A comida também é deliciosa.” Já ouvi respostas como essas repetidas vezes de pessoas que imigraram do Vietnã, do Brasil, das Filipinas, da Malásia e de muitos outros países. O Japão é um país onde os imigrantes sentem profundo respeito.



Uma coisa que é particularmente difícil de compreender é o fato de os presidentes e outros líderes de muitas empresas usarem o mesmo uniforme que os trabalhadores e trabalharem lado a lado com eles. Isso transmite inequivocamente respeito ao trabalhador e respeito pelo trabalho que está sendo realizado. Os líderes estão demonstrando que o trabalho no chão de fábrica é o trabalho mais importante. Eles estão agindo com grande *sagacidade* na forma como administram o negócio.



*Trabalhando juntos com os mesmos uniformes, unificando a empresa para respeitar o trabalho e uns aos outros.*

Qual é a origem dessa *sagacidade* (sabedoria, habilidade e consciência)? Embora não tenha todas as respostas, acho que posso ter algumas. Quando questiono diferentes líderes japoneses sobre por que fazem o que fazem, ouço frequentemente: “porque somos uma nação de ilha, temos um pensamento de ilha!” Os japoneses vivem em uma pequena ilha. Eles sabem que vão se ver novamente, por isso é bom senso tratar uns aos outros com respeito. Você pode dizer que eles entendem que isso é do seu interesse. Você poderia até dizer que é egoísta, mas para mim, é apenas o velho bom senso. Infelizmente, em muitas culturas, o ego subverteu o bom senso. Muitos de nós tomamos nossas decisões com base nas emoções, em vez do pensamento crítico de longo prazo. Para os japoneses, o pensamento crítico é essencial para sobreviver numa pequena ilha com mais de 127 milhões de pessoas.



## Nação de ilha... pensamento de ilha!

Por terem recursos naturais limitados, são forçados a pensar de forma diferente. Em grande medida, tudo o que necessitam tem de ser importado. Se eles não forem cuidadosos sobre como usam seus recursos, isso pode ficar muito caro. Por outro lado, se forem cuidadosos com os seus recursos e os respeitarem, isso poderá mitigar de forma bastante eficaz o custo de vida e de fazer negócios. Perguntei a um agricultor da ilha de Hokkaido porque os japoneses são tão atenciosos. Ele se abaixou e pegou duas pedras, ergueu-as e disse: “Tudo o que temos são pedras, temos que usar nossos cérebros”.

Elimine o desleixo e apaixone-se pela precisão. Cabe a todos nós compreender o poder desse pensamento! Se você está vivendo a vida um pouco confuso porque as coisas não estão indo tão bem quanto você deseja, talvez seja necessário considerar o quanto você está sintonizado com o respeito pelas pessoas e pelos recursos. Posso ouvir alguns de vocês dizendo que foram criados com esses valores. Eu sei exatamente do que você está falando e concordo. Também fui criado com esses valores. Mas não estou falando de indivíduos. Estou falando de toda uma sociedade que pensa assim. É isso que há de tão maravilhoso na cultura japonesa. Uma coisa é um indivíduo pensar desta forma, mas outra coisa é uma organização pensar desta forma. É assustadoramente maravilhoso. Ter uma cultura inteira de mais de 127 milhões de pessoas pensando de forma consistente com os *grandes gêmeos* é algo que todos nós devemos respeitar.

Lembre-se também de que os japoneses mantêm um profundo respeito pelas pessoas e pelos recursos mesmo na abundância. Este é agora um dos países mais ricos do mundo e ainda trata os recursos e as pessoas com profundo respeito. É como se tivessem criado uma mentalidade *de escassez* diante de uma vida abundante.



*Use seu cérebro! Seja atencioso com seus recursos.*



**Ideia Chave:**

*Um profundo respeito pelas pessoas e pelos recursos.*

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-10](http://paulakers.net/bs-10)

## CAPÍTULO 11

### *Exclusivamente japônês*

Nossos amigos do Japão, Tadahiro e Susan Kawada, estavam visitando nossa casa em Bellingham. De manhã cedo, recebi uma ligação de Susan informando que ela estava presa em nosso banheiro e não conseguia abrir a porta. Nunca tivemos esse problema antes, mas entendi intuitivamente que ela não iria forçar a passagem pela porta. Rapidamente fui resgatá-la do banheiro da casa de hóspedes. Agarrei a maçaneta e ela abriu. Começamos a rir. Como eu disse que não havia nada de errado com a porta, parei e lembrei que às vezes havia um ponto mais duro quando você girava a maçaneta. Durante o café da manhã, enquanto ria da situação, Susan transmitiu um princípio que havia ensinado aos dois filhos. Nunca force nada. Se algo não parece certo, pare e pense sobre isso! Aquela trava sutil na maçaneta era uma indicação de que havia algo errado e proporcionou uma oportunidade para resolver o problema. No entanto, foi necessário alguém com sensibilidade aguçada para que isso acontecesse.



*Tadahiro e Susan Kawada.*

Existem milhares de exemplos de como os japoneses resolvem problemas usando seus sentidos aguçados. Descobri que a maioria das pessoas não está sintonizada neste nível elevado; em vez disso, aceitam estes inconvenientes como parte da vida, não como oportunidades para melhorar e fazer *kaizen*. Como resultado da influência japonesa em meu pensamento, peço agora a cada hóspede que me dê algo para melhorar que torne sua estadia mais agradável. Fiz inúmeras melhorias e muitas delas são muito sutis. Recentemente, adicionamos fita antiderrapante à escada da nossa casa na árvore para evitar que os hóspedes escorreguem ao subir e descer. Também adicionei um [banco preso na parede](#) para permitir que todos tirassem os sapatos antes de entrar. Adicionei um gancho do lado de fora do chuveiro para pendurar um roupão durante o banho e um gancho adicional perto da cama para pendurar um roupão ao ir para a cama. Adicionei um controle remoto especial para ligar e desligar a luz enquanto estava deitado na cama. Nenhuma dessas melhorias por si só é grande coisa, mas fazem uma diferença sutil para nossos hóspedes.

Tadahiro percebeu que a tampa da pia não estava ajustada corretamente, então, quando ele se barbeou, não conseguiu encher a pia com água e, em vez disso, teve que deixar a torneira aberta.

Isso é muito japonês...não querer desperdiçar nada. Então eu consertei e coloquei de volta em pleno funcionamento.



*Banco para facilitar a retirada dos sapatos.*

Quando Susan e Tadahiro visitaram a FastCap, eles descobriram muitas pequenas oportunidades de melhoria...coisas que a maioria dos visitantes nunca notaria. Susan identificou que algumas ferramentas não estavam identificadas com a nossa Fita GPS, embora os processos fossem claros e bem documentados. Ela também percebeu que nosso [processo de limpeza do banheiro](#) estava um pouco desatualizado e precisava ser melhorado. Imediatamente gravamos um novo vídeo de treinamento para corrigir nossos erros.



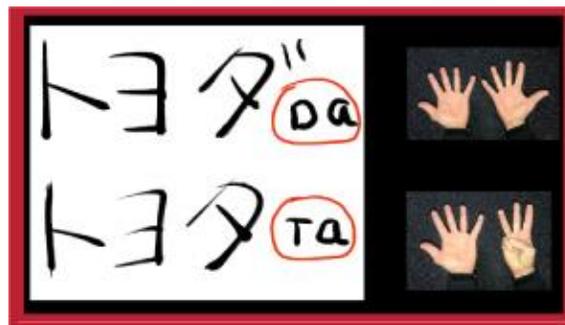
*Parte do processo não estava claro, então paramos e alteramos imediatamente! A Fita GPS permite identificar ferramentas rapidamente.*

As diferenças sutis são importantes e levam à excelência em tudo que você faz. No Japão, se você entrar em uma loja de departamentos em um dia chuvoso, há um dispositivo inteligente ao entrar na loja que coloca uma capa de plástico ao redor do guarda-chuva. Isso reduz pisos molhados que podem causar risco de escorregamento. Para a maioria das pessoas esta solução foi excelente. Mas para os japoneses, ainda era necessário mais *kaizen*. Como Ron disse (no [Capítulo 7](#)), os japoneses estão sempre encontrando maneiras de inovar. Eles agora criaram um sistema portátil recarregável que suga o plástico do guarda-chuva quando você sai da loja, para que você nunca precise tocar na tampa de plástico. Isso torna o processo divertido e fácil e reduz ainda mais a chance do plástico não ser jogado no recipiente de reciclagem. Embora esta cultura pareça ter uma natureza moderada, quando se trata de novos produtos eles pensam fora da caixa. O nome deste novo aparelho tem até um nome lúdico e infantil, *kasa vini poi poi* (kasa=guarda-chuva; vini=vinil; poi poi=som de lixo jogado fora)!



### *Kasa Vini Poi Poi.*

Sakichi Toyoda mudou o nome da empresa do nome de família Toyoda para Toyota. Apenas uma diferença de letra, mas essa diferença sutil teve implicações profundas. Ele não queria que a empresa fosse sobre a família. Ele queria que fosse sobre algo maior. Ele queria que a empresa tivesse como objetivo impactar a sociedade. Ao escrever os dois nomes no *katakana japonês*, há uma diferença de dois traços. O sobrenome tem dez traços. O nome da empresa tem oito traços. Dez é o número de conclusão. Oito é um número incompleto, significando nunca estar satisfeito. Tão sutil, mas tão importante.



*Sakichi sempre quis que sua empresa fosse maior ... para impactar a sociedade.*

No centro de formação da Lexus, os novos trabalhadores aprendem um conceito poderoso: se o trabalhador sentir algo diferente, ver algo diferente, cheirar algo diferente, ouvir algo diferente ou provar algo diferente, por menor ou sutil que seja, deve “parar, chamar e esperar”. Eles são instruídos a serem hipersensíveis às menores coisas para que possam encontrar problemas com mais precisão. Este conceito de “parar, chamar e esperar” é reforçado continuamente. Por que? Porque é contra-intuitivo para um novo funcionário, ou qualquer pessoa, querer puxar o cordão Andon e interromper uma operação inteira. Mas é exatamente isso que a empresa deseja. Eles querem que todos os funcionários parem toda a linha de produção se houver uma anomalia, por menor que seja.



*Puxe o cordão andon para desacelerar e resolver o problema.*

Foi exatamente isso que Susan fez quando encontrou uma rigidez sutil na maçaneta da porta do banheiro. Eu sempre fui um “touro em uma loja de porcelana” durante a maior parte da minha vida, mas à medida que aprendi e entendi como os japoneses pensam, desfrutei dos benefícios de ser refinado, e não musculoso, em meu caminho na vida. Você é sensível às sutilezas da sua vida?

Quando penso em sutil, em relação ao Japão, penso em harmonia e fluxo. Eles são muito sensíveis em manter a harmonia e o fluxo. Eu vi uma lata de lixo em uma [parada de descanso](#) que tinha um painel transparente e sacos de lixo transparentes para que a pessoa que estava esvaziando o lixo pudesse estar a 3 ou 6 metros de distância e ver se o lixo precisava ser esvaziado. Esse painel simples e claro, que nunca vi antes, permite harmonia porque não há lixo transbordando da lixeira. Quantas vezes você já viu latas de lixo transbordando que precisam desesperadamente de atenção? O mesmo painel transparente permite que o trabalhador se mova livremente pela área de serviço e execute seu trabalho sem qualquer movimento desnecessário.



*Grandes recursos visuais fáceis de identificar e laterais claras para saber quando o lixo está cheio.*

Se você prestar atenção ao andar pelas ruas do Japão, seja em Tóquio ou em uma cidade pequena, notará que não há muitas latas de lixo. Há algum tempo, um terrorista colocou um dispositivo explosivo numa lata de lixo pública. Depois disso, as autoridades decidiram eliminar as lixeiras públicas, principalmente em áreas movimentadas. Isto teve uma consequência não intencional. O fato de não ser fácil encontrar um local para descartar os itens fez com que as pessoas pensassem mais no lixo que geram. Trazer um copo de papel ou qualquer coisa que precise ser jogada fora não é tão fácil. Como estrangeiro, isso teve um impacto profundo em mim. Em qualquer outro país, eu não consideraria o que trago comigo porque não pensaria onde jogar fora. Porém, no Japão, penso nisso quando saio pela porta e isso me faz ficar mais atento ao lixo que gero. Há um lembrete sutil para todos no Japão de que se você gerar lixo terá uma certa dificuldade de jogá-lo fora.



As mesmas sutilezas podem ser vistas no centro de treinamento da Lexus quando você olha para todos os *karakuri* (automação sem energia) que eles implementaram. É fácil criar automação com motores ou eletricidade, mas tente criá-la usando a energia que você exerce ao levantar ou pisar em algo. Esta é a própria definição de sutil. Isso requer grande habilidade, sutileza e pensamento profundo. Na linha de produção, quando um trabalhador pega uma placa de metal, é

criado um campo magnético que posiciona adequadamente a próxima placa para que o trabalhador não tenha que se esforçar... permitindo fluxo e harmonia. A Toyota também desenvolveu um sistema onde se o trabalhador precisar de 3 parafusos para realizar uma determinada tarefa, ao pegar a parafusadeira, os ímãs mergulham na bandeja e agarram exatamente 3 parafusos. Com um simples movimento da mão, o trabalhador pegou o número exato de parafusos sem qualquer esforço.

Muitos banheiros públicos, têm assentos sanitários com ducha higiênica e até um botão de som para mascarar quaisquer sons indesejados de outras pessoas. Aperte o botão e um lindo som de água caindo será reproduzido em vez de alguém ouvir você grunhir e gemer.

Talvez minha sutileza favorita que ilustra esse conceito seja a elevação da nuvem japonesa. Se você olhar para as nuvens, elas geralmente são muito suaves e as bordas sobem e descem. Os japoneses pegaram esse elemento e o incorporaram em sua arquitetura e design. Eles realmente gostam da ideia de estar em harmonia com a natureza, em vez de forçar seus projetos a competir com a natureza. Como disse antes, os japoneses descobriram que faz mais sentido cooperar do que competir. Se você parar e pensar sobre isso, a natureza interpreta isso lindamente. Lembro-me de ter entrado em um *onsen* (casa de banho) e atrás da mesa havia uma janela do chão ao teto que permitia que a bela floresta se movesse pelo saguão e envolvesse os convidados. Nunca vi isso em nenhum outro lugar do mundo. Embora algumas pessoas digam que não foi muito sutil, para mim foi um exemplo clássico da sutileza que ocorre no pensamento japonês. Por que separar o exterior do interior? Em vez disso, junte-os em um envoltório contínuo.



*Os japoneses incorporam seu design com a natureza... nunca forçam seus designs à natureza*

Os japoneses são jardineiros habilidosos, sensíveis aos mínimos detalhes. Se você olhar para um jardim japonês, verá que as linhas geralmente são fluidas e não há cantos rígidos e agudos. Na natureza, não é normal encontrar cantos duros e agudos. A natureza tem um jeito de suavizar as arestas. Os rios fluem e se adaptam à topografia. Em contraste, quando se olha para a arquitetura europeia, não é incomum ver linhas retas e duras, especialmente quando se olha para a paisagem europeia. Claro, não existem absolutos. O que estou tentando ilustrar é o modo como os japoneses pensam.

Quando estive no norte do Japão, na região de Hokkaido, estava no alto de uma passagem montanhosa e o vento soprava as nuvens sobre o topo das montanhas e criava um efeito de elevação e queda. Foi absolutamente espetacular. Como piloto, não é incomum ver uma nuvem lenticular que ilustra claramente a ascensão e queda que ocorre na natureza.

Aprendi sobre o conceito de *cloud lift* aos 20 anos, enquanto trabalhava com móveis e casas planejadas em Pasadena, CA. Havia dois irmãos, Charles e Henry Greene, que eram designers e construtores de primeira linha no início do século XX. Os irmãos fizeram um trabalho magistral ao incorporar a arquitetura japonesa ao calor do bangalô inglês. O resultado era uma casa que destacava o estilo artesanal e a qualidade ao invés de somente embelezamento. Eles incorporaram o *cloud lift* em cada elemento de seu design, tanto no exterior de suas casas quanto nos móveis que projetaram e construíram. Quando jovem, fiquei apaixonado pelo *cloud lift* e comecei a incorporá-lo nos móveis que construía. Eu também incorporei isso no design da minha casa. Adoro o que os japoneses observaram... que a natureza tinha um movimento natural de subida e descida. É tão sutil que a maioria das pessoas talvez nunca perceba. Mas estes pequenos detalhes tornam a cultura japonesa tão fascinante.



*Design harmonioso que flui com a natureza.*

Quando você se torna mais sensível a esse tipo de detalhe, isso inevitavelmente afetará outras coisas que você faz. Se você caminhar por uma fábrica da Toyota, poderá ver a sensibilidade deles atuando no chão de fábrica. Na linha de montagem, quando um trabalhador precisa de uma parafusadeira, ela é entregue exatamente no momento certo para que ele faça o menor movimento possível para utilizá-la. Eles nem precisam mover os pés. Depois de puxar a parafusadeira para a posição ideal, ele a solta e ela se afasta sozinha para que o trabalhador possa passar para outra tarefa. Tudo isso acontece em menos de dois segundos.

A maioria de nós diz: “Qual é o problema, basta dar um passo para frente. Por que gastar todo esse tempo desenvolvendo algo que aciona precisamente no momento certo para que o trabalhador

não tenha nenhuma dificuldade?” Os japoneses parecem apreciar as sutilezas. É uma dança entre as mãos do artesão, o material e o produto final.

Cada vez que desembarco no Japão fico em alerta máximo para observar as sutilezas que ainda me surpreendem quase 20 anos depois da minha primeira visita. Eles estão constantemente me fazendo sorrir enquanto fico maravilhado com a profunda forma de pensar, o cuidado e a preocupação que envolvem cada uma das sutilezas que observo.

Pense em receber uma ordem de seu pai a cinco centímetros de seu rosto: “Preciso que você limpe seu quarto agora mesmo!” Compare isso com seu pai fazendo um comentário sutil que coloca sua mente em movimento, como: “Ouvi dizer que o Ursinho Pooh adora um quarto limpo e arrumado”. Embora a diferença entre as duas técnicas não seja sutil, a segunda abordagem é. Os japoneses pegaram os conceitos de sutileza e fizeram deles a pedra angular da maneira como executam pequenas tarefas e na maneira como executam o seu trabalho.



### **Ideia Chave:**

***O Ursinho Pooh adora um quarto limpo e arrumado!***

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-11](http://paulakers.net/bs-11)



## CAPÍTULO 12

### *Cultura do Arroz*

Meu amigo, Dr. Ken Snyder, me ensinou muito sobre a cultura japonesa. Em uma palestra recente, ele articulou o conceito da *cultura do arroz*. Tendo vivido e trabalhado no Japão por muitos anos, ele se tornou uma verdadeira autoridade sobre o Japão e o Sistema Toyota de Produção. Ken explicou que devido às terras agrícolas limitadas do Japão, eles tiveram que desenvolver formas muito eficientes de cultivar e colher arroz. Quando se tenta alimentar mais de 127 milhões de pessoas com terras disponíveis do tamanho do estado da Virgínia, é preciso ser muito eficiente. Ao longo dos séculos, desenvolveram técnicas que produzem mais arroz do que em qualquer outro lugar do mundo. Tudo se resume a aperfeiçoar o processo e ter uma mente *kaizen*. A atenção dos produtores de arroz aos detalhes é incrível. Não há espaço para erros. Precisão é tudo. Além disso, é fundamental que todos trabalhem juntos como uma equipe. Você planta junto e colhe junto. Qualquer desvio de coordenação e precisão pode levar à fome da sua comunidade e da sua família. Se você não estiver disposto a cooperar com o modo de pensar *kaizen*, será expulso da aldeia. Esta mentalidade *da cultura do arroz* afetou a forma como as empresas pensam e trabalham em conjunto. É a própria essência de como o povo japonês sobreviveu.



Quando perguntei ao presidente da Maultech, Sr. Matsumoto, como ele seleciona novos funcionários, ele respondeu: “pessoas que não vão quebrar harmonia”. Em outras palavras, pessoas que acreditam no que acreditamos e que valorizam o que valorizamos. Pessoas que querem fazer parte da nossa família e contribuir de forma harmoniosa. Qual é o sentido de contratar alguém e depois ter que lutar contra ele porque não concorda com a forma como organizamos a nossa empresa? Este é o pensamento *da cultura do arroz*. Tenho-me perguntado muitas vezes se, quando os líderes japoneses compartilham suas experiências conosco, pensam: “Não importa o que vamos dizer, vocês não têm uma *cultura de arroz*”. Ter conhecimento sem uma cultura de apoio não serve de nada.

Você tem uma mentalidade *de cultura do arroz*? Eu tenho e adoro isso. Eu adoro os benefícios que isso traz. Eu amo a profunda consideração que ela traz. Eu amo que isso torna a minha vida completamente diferente da vida de outras pessoas.

Nas minhas missões de estudo no Japão, a maioria dos participantes fica maravilhada com a consideração que os japoneses têm. A conclusão mais comum é: “eles são japoneses” e isso nunca funcionaria em seu país. Mas tem menos a ver com o seu país de origem e mais a ver com o sua forma de pensar. Se as crenças japonesas fossem estudadas e incorporadas, poderíamos obter resultados extraordinários. Francamente, a maioria de nós pensa que se trata do DNA. Mas o que realmente se trata é o Pensamento de Sobrevivência de Longo Prazo (PSLP). Os japoneses estão pensando no longo prazo para garantir a sobrevivência. Nós estamos pensando no curto prazo porque a sobrevivência é praticamente garantida. Para os japoneses a vida é frágil e não há garantias. Se formos diligentes, a maioria de nós pensa nos próximos cinco anos, mas os japoneses pensam nos próximos 100 anos.

Experimentei esse pensamento de longo prazo quando me hospedei no [hotel mais antigo do mundo](#). Nishiyama *Onsen* foi fundado no ano 705. Ele operou continuamente por mais de 1.300

anos, por 52 gerações. Isso sim é pensamento de longo prazo! Isso é pensamento de sobrevivência! Curiosamente, o Japão tem o maior número de empresas per capita com mais de 100 anos.



*Hotel mais antigo do mundo.*

A diferença na forma de pensar deles deveria nos fazer parar e perguntar: qual é o nosso verdadeiro propósito na terra? Em que estamos pensando? Hoje, amanhã ou daqui a 52 gerações? O pensamento de longo prazo afetou profundamente a maneira como administro minha empresa. Nos últimos 19 anos, tenho reconstruído e remodelado tudo na FastCap. Não estou falando de reconstrução física, embora já tenhamos feito nossa parte nisso. Estou falando sobre reconstruir e remodelar nosso pensamento. Quando as pessoas [visitam a FastCap](#), elas são fisgadas. Eles nunca viram nada parecido, a menos que tenham estado no Japão. As pessoas trabalham juntas com o objetivo comum de desenvolver umas às outras para que possamos atender melhor nossos clientes internos e externos. Não há slogans nas paredes nem cartazes motivando as pessoas a pensarem de forma diferente. Em vez disso, ensinamos e treinamos nosso pessoal todos os dias. Nossa reunião matinal é um mergulho profundo na filosofia de excelência operacional e nos princípios de grandeza histórica. Esses princípios residem em cada membro da equipe e fornecem uma orientação para cada decisão que tomamos.



*Ensinando e treinando pessoas na reunião matinal na FastCap.*

Outro exemplo de como o pensamento de longo prazo influenciou quem eu sou é a forma como estou pensando em relação à minha casa. Eu construí uma propriedade espetacular de mais de 5 hectares. Mas quem gostaria de herdar algo assim com seu altíssimo custo de manutenção e de trabalho? A propriedade é meticulosamente jardina em estilo japonês e seria necessária uma pessoa incomum para assumir esse nível de responsabilidade. Embora eu tenha empregado o pensamento Lean para tornar a manutenção fácil, ocorreu-me que minha casa seria o [Instituto Lean perfeito](#), um lugar onde as pessoas poderiam vir e aprender sobre meu trabalho e todas as incríveis influências do pensamento japonês. Seria um verdadeiro retiro... um lugar onde a reflexão e a aprendizagem profundas poderiam ocorrer num contexto de beleza e serenidade. Novamente, não estou pensando em apenas uma próxima geração. Estou pensando daqui a 10 gerações. Não seria fantástico se esta ideia filosófica sobre como viver a sua vida pudesse ter um impacto duradouro longe da ilha do Japão?



O povo japonês tem uma capacidade incrível de desenvolver pensamentos profundos sobre os elementos mais importantes da vida... a maneira como as pessoas trabalham e vivem juntas. Sem dúvida, a sua cultura provou ser uma das mais avançadas e sofisticadas, ao mesmo tempo que proporciona o mais alto padrão de vida do mundo. Ainda mais surpreendente é como conseguiram

estes resultados extraordinários enquanto muitos dos seus outros vizinhos asiáticos permaneceram relativamente adormecidos. A maioria dos outros países asiáticos ficaram terrivelmente aquém. Foi apenas nos últimos 20 anos que a China, rica em recursos naturais e humanos, se desenvolveu significativamente. Os únicos outros países dignos de serem citados são Singapura e Coreia. Todos esses três países fazem visitas regulares ao Japão para estudar e imitar os japoneses. É também digno de ser falado que o Japão é uma democracia e proporciona uma plataforma maior para a diversidade de pensamento do que Singapura ou a China. Esta diversidade de pensamento poderia facilmente ter tido um efeito deletério na sua cultura porque não havia um “homem forte” para ditar como seria. Mas conseguiram sustentar as suas bases culturais, apesar da rápida globalização das economias mundiais ao longo dos últimos 50 anos. Simplificando, quando você vai ao Japão, você sabe que está no Japão. A estima desta cultura foi pouco impactada pela extraordinária conectividade que existe no mundo hoje.

Como e por que eles conseguiram fazer isso? No restante do capítulo, darei a você minha opinião sobre o que sustenta essa cultura. Apresentarei algumas de minhas experiências mais profundas e a compreensão que adquiri ao longo do caminho.

Primeiro, como já discutimos, o Japão tem tudo a ver com qualidade. Eles alcançam alta qualidade devido à sua atenção aos detalhes. A sua atenção aos detalhes permite-lhes trabalhar confortavelmente num ambiente muito preciso. É como se toda a cultura usasse lentes de aumento gigantescas para ver coisas que o resto de nós rotineiramente perde.

Quando visitei uma [empresa de concreto pré-moldado](#) em Kyushu, no Japão, fiquei impressionado com a qualidade e a precisão do seu trabalho. Lembre-se, isto é concreto pré-moldado...grandes formas estruturais que não têm nenhuma razão convincente para serem cosmeticamente perfeitas. No entanto, eles eram mais perfeitos do que qualquer coisa que eu já vi. Testemunhei trabalhadores preenchendo buracos em enormes colunas e lajes de concreto que seriam usadas para apoiar estacionamentos e muros de contenção. Outros trabalhadores lixavam e poliam as lajes manualmente. Outros estavam desbastando pequenos pedaços de concreto em pontos de conexão de vergalhões, prestando atenção aos mínimos detalhes. Todos eles trabalhavam diligentemente, com seriedade e com sorrisos nos rostos, profundamente orgulhosos do trabalho que realizavam. Não havia uma única pessoa no celular ou distraída com alguma coisa, inclusive nós. Foco total, dedicação total, atenção total aos detalhes e a qualidade. Não havia um supervisor fiscalizando ou observando para garantir que executassem seu trabalho de acordo com um padrão específico. Em vez disso, eram bem treinados e realizavam seu trabalho com total dedicação. Quando perguntei ao presidente da empresa por que eles eram tão apaixonados por precisão e qualidade, ele respondeu: “porque queremos que o cliente confie em nós. Não estamos tentando conquistar a confiança deles para o próximo trabalho, queremos a confiança e os negócios deles daqui a cinco anos, daqui a 10 anos, daqui a 40 anos e daqui a cem anos.” Aí pergunto por que é tão importante ter a confiança dos clientes? Ele disse, “porque queremos sobreviver”. A precisão leva à qualidade, a qualidade leva à confiança, a confiança leva à sobrevivência. Aqui reside a chave para compreender o modo de pensar japonês.



*Polimento e limpeza de lajes pré-moldadas de concreto. Tanta confiança.*

Esta empresa em particular fez parte de um grupo de estudos da Lexus. A Lexus formou grupos de estudos para empresas que desejam melhorar seus processos aprendendo o Sistema Toyota de Produção. A Lexus envia representantes para trabalhar com as empresas ano após ano para desenvolver seus processos, reduzir defeitos e melhorar a qualidade. Essas empresas não têm nada a ver com a indústria automotiva. A Lexus faz isto para ter bons cidadãos na sua comunidade e para ajudar a sua sociedade. Como resultado, a Lexus ganha o benefício de viver numa sociedade e numa ilha onde há pessoas mais atenciosas. O que há de bonito nisso tudo é que a Lexus também se beneficia ao se tornarem melhores comunicadores, melhores professores e melhores facilitadores da cultura de excelência.

Isso é exatamente o que vivenciamos na minha empresa. Embora a maioria das pessoas fique perplexa com os milhões de dólares que a FastCap gasta para ensinar e treinar o mundo sobre os conceitos *Lean*, o *2<sup>nd</sup> Second Lean* e o Sistema Toyota de Produção, entendemos que somos realmente os verdadeiros beneficiados. Nosso pessoal está profundamente orgulhoso do trabalho que realiza e está satisfeito por poder ajudar outras pessoas ao redor do mundo. Tornamo-nos melhores comunicadores, professores, membros de equipe e líderes inovadores. Além disso, pessoalmente estou muito mais satisfeito porque meu trabalho tem ajudado tantas pessoas. Não é o tamanho da minha conta bancária que me traz alegria. É o tamanho da rede de pessoas atenciosas ao redor do mundo que conheço e chamo de amigos.

Isso é o que adoro no Japão, especialmente na Lexus e na Toyota. Isso é o que Steve Jobs sempre fez...pensar diferente! A FastCap pensa diferente. Fazemos o oposto do que sugerem as

práticas comerciais comuns. Não estamos pensando em nós mesmos ou nos resultados financeiros. Adotamos uma maneira totalmente diferente de pensar.

O Japão é uma ilha flutuante no Pacífico, castigada por duras condições geológicas e climáticas. É uma luta para sobreviver. Mas para os japoneses, é a vida. É um desafio e requer uma mente *kaizen*. A grande maioria da ilha é montanhosa e não habitável. Como resultado, a maioria da população vive nas zonas costeiras. A terra é muito escassa e cara, então eles não podem se dar ao luxo de desperdiçar um único centímetro quadrado. É uma ilha aproximadamente do tamanho da Califórnia, com três vezes mais pessoas. Você consegue imaginar como seria a Califórnia com mais de 127 milhões de pessoas... três vezes a população atual?

A sobrevivência está na vanguarda de seu pensamento há muito tempo. Embora tenham alcançado grande luxo e sucesso econômico, não permitiram que esse luxo os tornassem preguiçosos ou complacentes. Em vez disso, abraçaram plenamente uma mentalidade de sobrevivência, porque, independentemente do seu sucesso, uma catástrofe pode estar esperando na esquina. Na maioria das culturas, à medida que mais acessórios e luxo são adquiridos, há uma tendência para gerar passividade e preguiça. Os japoneses não sucumbiram a isso. Quanto mais bem-sucedidos eles se tornam, mais trabalham e mais consideração demonstram.

Há muitas razões pelas quais eles conseguiram evitar essa condição natural. O primeiro é o conceito de sobrevivência. Eles aprenderam com os erros do passado. Por exemplo, a liderança japonesa entrou de cabeça na Segunda Guerra Mundial sem pensar racionalmente em atacar o maior país do mundo (China) e o país mais poderoso do mundo (os Estados Unidos). Em vez disso, agiram irracionalmente e quase acabaram com todo o seu país. Eles aprenderam lições valiosas e fizeram um *hansei profundo* (reconhecer erros) e substituíram o irracional pelo racional. Eles caminharam até a beira de um penhasco e olharam para o poço e, coletivamente, como uma sociedade, disseram “nunca mais”. A sobrevivência é fundamental e eles se comportam com esse pensamento racional de longo prazo.

Quando eu estava em um fornecedor da Lexus, os observei medir um sexto de segundo de um processo. Perguntei ao presidente se ele ficava estressado por ter que prestar atenção a esse nível de detalhe. Ele me disse: “como japoneses não conhecemos a palavra estresse. Se não fizermos isso, não sobreviveremos. A China está a um dia de nós. Faltam semanas para você (Estados Unidos). Há um nível de urgência totalmente diferente para nós.”

A segunda razão é que eles são naturalmente modestos. Em suas mentes, eles nunca são bons o suficiente. Como cultura, eles têm sido capazes de manter essa disposição e isso lhes é muito útil. Isso permitiu que eles fossem consistentemente curiosos e nunca realmente satisfeitos. Há alguns anos, organizei uma turnê pelos EUA para Ritsuo Shingo (filho de Shigeo Shingo, ex engenheiro chefe da Toyota). Reuni cerca de 10 empresas que achei que se beneficiariam com a visita de Ritsuo avaliando seus processos por alguns dias. Depois, perguntei a ele sobre o passeio. Quando ele começou a falar, eu sabia que ele diria algo de uma sabedoria profunda, então peguei meu iPhone e comecei a gravar. Perguntei a ele sobre a empresa que o deixou mais impressionado e a empresa que o deixou menos impressionado e tudo se resumiu a um prego perdido. Ele explicou que em uma das empresas que visitou havia um prego enfiado num pedaço de madeira e ele saiu do outro lado. Ele perguntou por que havia esse defeito e eles responderam que não importava,

ninguém iria ver. Ritsuo disse que isso não é correto, a qualidade pode ser visível ou invisível. A qualidade deve se estender por todo o projeto. Ele então perguntou por que o prego saiu da madeira? Porque havia um nó na madeira. Por que houve um nó na madeira? Porque não viram o nó antes de instalarem o acabamento de madeira. Por que você encomenda material que contém nós? Porque o fornecedor só tinha madeira com nós. Ritsuo disse que você deve ir rio acima, ir até a origem do problema. É aí que começa a qualidade e a precisão pode, então, florescer. Continuamos a discutir por que isso é tão importante e, para minha surpresa, Ritsuo me conduziu sequencialmente através do profundo entendimento que eu aprendi a amar e apreciar sobre o Japão. A qualidade leva à confiança, a confiança leva à sobrevivência.

*Atenção aos detalhes.*



*Ritsuo Shingo*

Tenho plena consciência de que não há certeza de que todo o trabalho e esforço que despendi em minha vida perdurarão, muito menos pelas gerações vindouras. No entanto, percebi com certeza que um indivíduo, organização ou sociedade que se concentra na qualidade tem uma probabilidade de sobrevivência muito maior. O caminho específico para alcançar a sobrevivência é amar a precisão, que elimina os defeitos. Menos defeitos e maior qualidade levam a clientes que retornam geração após geração. É a experiência de qualidade e não o programa de marketing e vendas mais inteligente que atrai os clientes. Isso cria confiança devido à natureza garantida e previsível do relacionamento.

Existem tantos enigmas sobre o Japão, mas talvez o maior de todos seja que, na sua obsessão pela sobrevivência, criaram uma plataforma através da qual são capazes de viver a um nível muito além da simples luta contra a fome. Pense na criatividade que pode florescer em um ambiente quando você não está obcecado em sobreviver, mas sim com os detalhes sobre como sobreviver. Os detalhes dos processos criaram abundância. Você não apenas cria um modelo que torna a sustentabilidade mais provável, como também criou um processo que exige criatividade e, ao fazê-lo, você se tornou mais criativo e próspero. Então, o que é mais importante: a sobrevivência ou os detalhes de como você sobreviverá? É aí que reside minha tese, “banir o desleixo e se apaixonar com precisão!”



### **Ideia Chave:**

***O desleixo é uma garantia de que a sobrevivência não é garantida!***

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-12](http://paulakers.net/bs-12)

## CAPÍTULO 13

### *Minha palavra favorita*

Eu poderia lhe presentear com centenas de histórias que elucidam a singularidade da cultura japonesa. Cada uma das minhas experiências moldou lenta e metodicamente minha opinião sobre o que é o Japão. Acredito que você acharia todas essas experiências interessantes e que apoiariam minha tese. Contudo, o propósito deste livro não é lhe contar tudo, mas sim aguçar seu apetite e estimular sua curiosidade, na esperança de que você possa encontrar algum benefício ao implantar elementos do pensamento japonês em sua própria vida. Se você tivesse a sorte de viajar para o Japão, estudar e aprender sobre essa cultura, acho que sua vida seria melhorada.



*Melhore sua vida estudando e aprendendo esta cultura.*

No momento em que escrevi este livro, levei mais de 500 pessoas de todo o mundo para o Japão. Atravessei o Japão em trens, aviões, automóveis e até motocicletas. Conheci e trabalhei com alguns dos principais líderes e pensadores. Liderei grupos em fábricas, empresas e canteiros de obras para demonstrar, ilustrar e contrastar o que torna a cultura japonesa tão única. Tenho visto pessoas literalmente chorando e sem palavras depois de saírem das instalações da Toyota e da Lexus, balançando a cabeça em descrença, afirmando que o que viram era impossível. Mas de todos os lugares e instalações fabris espetaculares que mostrei às pessoas, nada causou um impacto maior ou duradouro do que visitar uma escola primária japonesa. É aqui que abrimos a cortina para compreender esta cultura incrível. São as crianças do Japão que crescem e se tornam os líderes que sustentam esta cultura. Na escola, eles não acompanham os atrasos ou o mau comportamento dos alunos. Eles não estão bajulando, estimulando ou implorando para que as crianças se comportem e aprendam. Eles não estão disciplinando as crianças por causa do bullying ou de uma obsessão doentia por seus telefones celulares. Eles têm uma política de bullying zero e telefones celulares não são permitidos. Em vez disso, você vê adultos atenciosos, calmos e racionais que tratam as

crianças como adultos. Todos os dias as crianças se reúnem para aprender, crescer e melhorar. Existe um *kata* (rotina) que acontece todos os dias nas escolas japonesas. Não há faxineiros, com exceção daqueles que realizam trabalhos específicos, como limpeza de janelas em prédios de vários andares. Nos outros casos, as crianças limpam as escolas desde o banheiro, os lavatórios, o refeitório, os corredores, as janelas, os vestiários, o parque infantil, até aos jardins. Na maioria dos países, isto seria considerado abuso infantil. No Japão, este tipo de trabalho brota da filosofia desta cultura, mostrando profundo respeito pelas pessoas e pelas coisas. Na hora do almoço a magia começa. Centenas de estudantes entram em uma cafeteria. Eles são bem comportados e sentam-se respeitosamente enquanto os líderes de equipe de todas as mesas lhes servem o almoço. À medida que a comida é distribuída, nenhuma criança come um único pedaço até que todos sejam servidos e a oração de agradecimento seja feita.



Em seguida, um aluno explica qual é o alimento que estão prestes a comer e a nutrição que obterão com a comida. Não existem bebidas ou sobremesas açucaradas, existem apenas vegetais saudáveis, arroz e peixe para comer e leite para beber. Cada criança come a comida que lhe é dada e se houver a possibilidade de não conseguirem comer toda a comida, antes de tocarem no prato, levantam-se e vão até à área de serviço de comida e explicam que comida gostariam que fosse removida respeitosamente do prato para que não seja desperdiçado. Em seguida, eles voltam para a mesa, onde comem toda a comida do prato. No final da refeição, todos trabalham juntos para limpar todo o refeitório. O que é tão notável é que quase não há [desperdício de alimentos](#). Não há

uma grande lata de lixo onde eles descartam os alimentos que não foram consumidos. Isso é *mottainai*!

もったいない

### *Simbolo de Mottainai*

Gostaria de terminar este livro discutindo a minha palavra japonesa favorita, a palavra que causou o impacto mais profundo no meu pensamento: *mottainai*. Significa simplesmente ter um profundo sentimento de arrependimento quando você desperdiça alguma coisa. Se deixarem um grão de arroz no prato, isso é *mottainai*. Se deixarem a água correr quando escovam os dentes, isso é *mottainai*. Quando as crianças demonstram uma consideração suprema sobre os recursos que lhes foram dados, até mesmo sobre um grão de arroz desperdiçado, é extraordinário! Desde que aprendi esta palavra, *mottainai*, e vi o significado profundo dela representado nas escolas de todo o país, meu pensamento mudou para sempre. Em tudo que faço a palavra *mottainai* ressoa em meus ouvidos. Que pena desperdiçar! Por que eu jogaria no lixo o esforço que o agricultor dispendeu para fornecer comida? Por que eu desperdiçaria os preciosos recursos do meu país? Por que eu seria tão descuidado com o tempo e a consideração de outro ser humano em meu nome? Este é o pensamento *mottainai* e esse pensamento me mudou para sempre.

Certa vez entrevistei uma freira que era administradora-chefe de uma escola cristã no Japão. O fato de existirem escolas cristãs numa cultura que é em grande parte xintoísta e budista deveria fazer com que todos ficassem surpresos. Como poderia ser? Todos os dias as crianças aprendem sobre o Cristianismo, rezam o Pai Nosso, e ainda assim não são cristãs. Este é um enigma gigante, tão difícil de entender, mas tão japonês. Eles estão aprendendo sobre outras culturas, línguas e religiões e fazem tudo isso com sorrisos no rosto. Eles não estão ameaçados pela ideia do Cristianismo se espalhar rapidamente pelo seu país. Em vez disso, eles estão se elevando em seu pensamento e compreensão à medida que aprendem sobre outras culturas. Os cristãos que gerem estas escolas não estão impondo as suas práticas religiosas às crianças, mas sim as ensinando a tratá-las com respeito. Em qualquer outra cultura, seria de esperar tensão ou uma atitude negativa em relação a outras culturas e crenças, mas no Japão não é o caso. Enquanto caminhávamos pelos corredores e observávamos as crianças limpando alegremente toda a escola, parei para cumprimentar a freira chefe e fazer algumas perguntas. [Por que ela gosta do Japão?](#) Ela explicou que mora lá há 40 anos e é originária do Canadá. Ela me disse que o Japão é seguro, pacífico e um país lindo. Ela disse: “Gosto muito das pessoas, são pessoas boas, pessoas muito boas”. Quando ela viaja para casa, no Canadá, e retorna ao Japão, ela sempre diz às pessoas: “Estou de volta”.



Há algo muito especial neste país! Tudo se resume a um único grão de arroz. Por que você jogaria um único grão de arroz no lixo? Esse único grão representa o esforço de um indivíduo que plantou a semente, alimentou a semente, irrigou a semente, colheu a semente e transportou o arroz para aldeias, escolas e cidades por todo o país. Embrulhada naquele único grão de arroz está a palavra *mottainai*. Que pena desperdiçar alguma coisa. É com esta ideia única que esta cultura e país se diferenciou do resto do mundo. É com essa ideia única que minha vida e minha empresa foram transformadas. A Toyota entendeu que não poderia desperdiçar recursos e ainda sim sobreviver. Eles tiveram que encontrar uma maneira de eliminar o desperdício de todos os seus processos. Esta eliminação de desperdícios não foi um processo semanal ou mensal, mas sim um processo diário que exigiu a participação total de todos na organização. Eliminamos estes desperdícios através do *kaizen diário* e o princípio fundamental que nos impulsiona a eliminar estes desperdícios é *mottainai*!

Por último, estou profundamente grato ao povo japonês por tudo o que me ensinaram. No fundo, são pessoas muito simples que implantaram uma filosofia bela e eficaz sobre a forma como vivem. Ao mesmo tempo, a simplicidade de como vivem permite-lhes implantar sistemas sofisticados que melhoram a vida de milhões de pessoas. É a simplicidade de ensinar a gratidão, com algo tão básico como a breve oração que fazem antes de cada refeição (*Itadakimasu*). É ainda apoiado por uma mentalidade *mottainai*.

Então venha ao Japão para ver em profundidade e pessoalmente essa cultura incrível. Talvez você também esteja andando pela rua e tenha um momento *de satori* (iluminação repentina). Para mim, a epifania de banir o desleixo e me apaixonar com precisão deu início a uma das jornadas mais importantes da minha vida. Minha esperança é que este livro também possa iniciar uma jornada em sua vida e que crie em você um maior respeito pela abundância e pelas bênçãos que todos nós recebemos.



**Ideia Chave:**

*Mottainai...que pena desperdiçar alguma coisa!*

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-13](http://paulakers.net/bs-13)



## CAPÍTULO 14

### *Conclusão de Paul*

Esperamos que você tenha gostado deste livro. Foi um livro muito importante para mim. Como comentário de despedida, quero dizer que você não aprende isso e depois se torna perfeito e preciso de uma só vez. É uma jornada para toda a vida. Ainda haverá montanhas de desleixo e desperdício em tudo que você fizer. Mas o que é importante é que você comece a jornada hoje. Quando você começa a ser mais atencioso e preciso em tudo o que faz, você se torna um administrador melhor dos recursos que recebeu. Lembre-se, não se trata de perfeição. Trata-se de iniciar a jornada rumo à perfeição. Esta é a alegria que sinto todos os dias, sabendo que estou mais atento aos presentes que me foram dados. Ser desleixado não beneficia ninguém, mas um bom pensamento beneficia a todos.



**Ideia Chave:**

***Bom Pensamento...Boa Vida!***

[Para recursos de livros e vídeos, acesse paulakers.net/bs-14](http://paulakers.net/bs-14)



Paul Akers é o fundador e presidente da FastCap, uma empresa de desenvolvimento de produtos especializada em ferramentas para marcenaria. A FastCap foi fundada na garagem de Paul em 1997, quando ele simplesmente “consertou o que o incomodava” e desenvolveu seu primeiro produto: a Fastcap Cover Cap (Tampa adesiva para parafusos). De origem humilde, a FastCap possui milhares de distribuidores em todo o mundo. A intensa curiosidade de Paul sobre como as coisas poderiam ser melhoradas abriu caminho para que ele se tornasse um grande inovador e hoje ele detém muitas patentes nos EUA e também internacionais. A FastCap lança aproximadamente 20 a 30 produtos novos por ano e ganhou o prêmio de negócio do ano em 1999 e 2010. Em junho de 2011, Paul ganhou o prestigioso prêmio Business Executive of the Year da Seattle Business Magazine. Ele escreveu seu primeiro livro, *2 Second Lean*, sobre a criação de uma cultura Lean divertida, que agora está disponível em 15 idiomas. Em 2015, escreveu seu 2º livro, *Lean Health*, em 2016, escreveu *Lean Travel* e em 2019, escreveu *Lean Life and Banish Sloppiness*. Em 2016, o livro de Paul, *2 Second Lean*, foi reconhecido pelo Instituto Shingo e ganhou o Prêmio de Pesquisa e Publicação Profissional.

Paul aprendeu a se aventurar na busca pela excelência com seu pai quando ganhou o posto de Eagle Scout aos 14 anos. Aos 15 anos, Paul construiu um violão na marcenaria do ensino médio e chamou a atenção de Bob Taylor, fundador da Guitarras Taylor. Bob colocou Paul para trabalhar no dia em que ele se formou no ensino médio e o orientou, deixando uma marca duradoura enquanto Paul observava Bob – um verdadeiro inovador americano – mudar a indústria da guitarra bem diante dos olhos de Paul. Em 2017, Paul teve a honra de documentar Bob Taylor em seu World Forestry Tour, onde uma pequena equipe viajou ao redor do mundo para aumentar a conscientização sobre práticas florestais sustentáveis.



Graduou-se na Universidade Biola em 1983 com louvor, obtendo uma licenciatura em Educação.

Paul trabalhou em Pasadena, restaurando algumas das casas históricas de maior prestígio e tornou-se parte de um grupo exclusivo de artesãos que construiu a casa do editor da *Architectural Digest*.

Paul ensinou Artes Industriais na Mark Keppel High School, onde seu pensamento inovador levou ao desenvolvimento de um programa focado em ensinar as crianças a construir móveis, em vez dos projetos clássicos de ensino médio, como os simples porta-chaves e tábuas de carnes.

Ele foi catapultado para o mundo dos negócios quando seu talento para resolver problemas o levou a uma invenção e, eventualmente, ao seu próprio negócio de manufatura. Através de uma série de reviravoltas, ele descobriu o Lean e o Sistema Toyota de Produção (TPS), que foi fundamental para impulsionar a FastCap como um exemplo de produção e cultura Lean, seguido por milhares de empresas em todo o mundo.

Em 2010, Paul concorreu ao Senado dos EUA no estado de Washington com uma plataforma Lean de transformação do governo através da capacitação das pessoas. Após a eleição, Paul continuou a trabalhar com várias agências governamentais ensinando o pensamento Lean e ajudando-as a criar uma cultura Lean em organizações governamentais em todo o país. Em 2013, Paul foi convidado para fazer uma palestra TEDx sobre inovação. Em 2017, Paul foi selecionado como top 3 Individual Thought Leaders & Influencers in The Global State of Operational Excellence, Critical Challenges & Future Trends.

Paul é um homem ávido por atividades ao ar livre que surfa, corre, nada, anda de bicicleta e já escalou muitas montanhas de 14.000 pés, incluindo o Monte Kilimanjaro, e fez caminhadas até o acampamento base do Everest. Paul é apaixonado por saúde e completou 2 ironman (Lake Placid, NY e Vichy, França).



Paul é um piloto qualificado com mais de 2.000 horas de voo, o que inclui 3 travessias do Atlântico Norte em um avião monomotor.

Paul é um palestrante enérgico cuja paixão principal é ajudar as pessoas a descobrirem todo o seu potencial e mostrar aos outros como implementar o Lean em seus negócios e na vida pessoal. A paixão de Paul pelo Lean o levou ao redor do mundo, para mais de 104 países, para trabalhar e falar com organizações notáveis como as Forças de Defesa de Israel, Mercedes Benz, Amazon, Marinha dos EUA, Turner Construction e muitas universidades. Do Cazaquistão à Islândia, da Tasmânia ao Japão, Alemanha, Israel, África e Eslováquia, nunca se sabe onde Paul vai estar... mas com certeza ele está ensinando conceitos Lean com paixão e entusiasmo. Paul também é apaixonado pelo Japão e por ensinar às pessoas a filosofia deste país incrível (Japan Study Mission). Ele treinou mais de 30 equipes no Japão na Toyota, Lexus e seus fornecedores.

Paul tem milhares de seguidores em seu podcast semanal, “The American Innovator”, onde ensina sobre o poder da inovação e do pensamento Lean. Ele compartilha seus insights e observações enquanto entrevista pessoas fascinantes e documenta suas viagens e aventuras ao redor do mundo com fotografias e videografias impressionantes.

Paul é casado com sua esposa Leanne desde 1983 e têm 2 filhos adultos, Andréa e Kolbe, que trabalham com ele na FastCap. É realmente um negócio familiar!





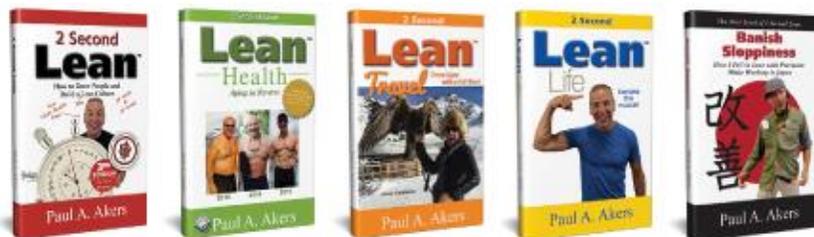
## Eliminando o desleixo

### *Como me apaixonei pela precisão trabalhando no Japão*

Por que você deveria ler este livro? Para mim, a epifania de “acabar com o desleixo e apaixonar-se com precisão” deu início a uma das jornadas mais importantes da minha vida. Identifiquei meu desleixo e usei o pensamento japonês para transformar minha vida em um novo *kodawari* (busca intransigente e incansável) de precisão e qualidade. Minha esperança é que este livro também possa iniciar uma jornada em sua vida e que crie maior realização e respeito pela abundância e pelas bênçãos que todos nós recebemos.

Os japoneses superaram enormes adversidades, tanto auto-impostas como decorrentes de condições externas, e ainda assim desenvolveram uma das culturas mais notáveis do mundo. Este livro lhe dará meus insights sobre como eles fizeram isso e como apliquei esse pensamento em minha vida e trabalho.

## Fique viciado em Lean!



Leia sobre minha jornada Lean e como apliquei esses princípios em minha vida.

Paul Akers é fundador e presidente da FastCap LLC,  
uma empresa internacional de desenvolvimento de produtos localizada em  
Ferndale, WA.

Para a biografia completa de Paul, confira o link abaixo.

[paulakers.net/bio](http://paulakers.net/bio)