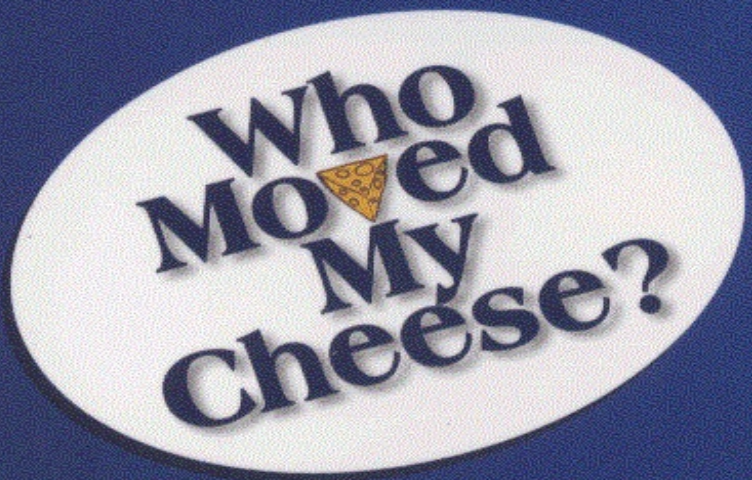
Uma maneira fantástica de lidar com as mudanças em seu trabalho e em sua vida

QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO?

Edição revista e ampliada

Spencer Johnson, M.D.

Prefácio de Kenneth Blanchard, Ph.D.
Co-autores de *O gerente-minuto*



RECORD

Copyright

Esta obra foi postada pela equipe **Le Livros** para proporcionar, de maneira totalmente gratuita, o benefício de sua leitura a àqueles que não podem comprá-la. Dessa forma, a venda desse eBook ou até mesmo a sua troca por qualquer contraprestação **é totalmente condenável** em qualquer circunstância.
A generosidade e a humildade são marcas da distribuição, portanto distribua este livro livremente. Após sua leitura considere seriamente a possibilidade de adquirir o original, pois assim você estará incentivando o autor e à publicação de novas obras. Se gostou do nosso trabalho e quer encontrar outros títulos visite nosso site:

Le Livros

http://LeLivros.com



Uma maneira fantástica de lidar com as mudanças em seu trabalho e em sua vida.

Quem mexeu no meu Queijo?

Spencer Johnson, M. D.
Prefácio de Kenneth Blanchard, Ph.D. Co-autores de O Gerente-Minuto

Quem mexeu no meu Queijo?

Outras obras do autor publicadas pela Editora Record

O gerente-minuto (com Kenneth Blanchard)
O gerente-minuto em ação (com Robert Lorber)
A liderança e o gerente-minuto
A mãe-minuto
Um minuto para mim
O pai-minuto
O presente precioso
O professor-minuto (com Constantce Johnson)
O vendedor-minuto (com Larry Wilson)

CIP – Brasil. Catalogação-na-fonte Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

Johnson, Spencer

J65 Quem mexeu no meu Queijo?/ Spencer Johnson;
1ª ed. tradução de Maria Clara de Biase. – 4ª tiragem – Rio de Janeiro: Record, 2000.

Tradução de: Who moved my Chese?
Contém dados biográficos
Inclui apêndices
ISBN 85 – 01 – 05402 – X
1. Motivação (Psicologia). 2. Mudança (Psicologia) 3. Auto-realização. 1.Título
CDD – 158.1 CDU – 159.947.5
98.1429

Título original norte-americano WHO MOVED MY CHEESE?

Copyright @1998 by Spencer Johnson, M.D.

Publicado mediante acordo com G.P. Putnam´s Sons, uma subdivisão da Penguin Putnam Inc.

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, no todo ou em parte, através de quaisquer meios.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela DISTRIBUIDORA RECORD DE SERVIÇOS DE IMPRENSA S.A.
Rua Argentina, 171 - Rio de Janeiro, RJ - 20921 – 380 – tel.: 585 – 2000 que se reserva a propriedade literária desta tradução

Impresso no Brasil

ISBN 85-01-05402 – X

PEDIDOS PELO REEMBOLSO POSTAL
Caixa Postal 23.052

Rio de Janeiro, RJ - 20922 – 970

Este livro é dedicado ao meu amigo Dr. Kenneth Blanchard, cujo entusiasmo me incentivou a escrevê-lo e cuja ajuda o levou a tantas pessoas.

Sumário

- A História por Trás da História por Kenneth Blanchard, Ph.D.
- Uma Reunião: Chicago
- A História
- Um Debate: Mais Tarde, Naquele Mesmo Dia

Apêndice:

- Sobre o Autor

Os melhores planos
de ratos de homens
costumam dar errado.

Robert Burns. 1759 - 1796

A História por Trás da História por Kenneth Blanchard, Ph.D.

Fico emocionado em contar para você "a história por trás história" de *Quem mexeu no meu Queijo?,*porque isso significa que o livro já foi escrito, pode ser lido repetidamente e partilhado com outras pessoas.

Isso é algo que eu sempre quis que acontecesse desde que ouvi pela primeira vez Spencer Johnson contar a sua clássica e ótima história do "Queijo", anos atrás, antes de escrevermos juntos nosso livro *O gerente-minuto*. Lembro-me de que naquela época achei a história muito boa e desde então tenho colocado em prática as lições que tirei dela.

Esta é uma história de mudança que ocorre em um Labirinto em que quatro personagens engraçados procuram pelo "Queijo", uma metáfora para o que queremos ter na vida: seja um emprego, um relacionamento, dinheiro, uma casa grande, liberdade, saúde, reconhecimento, paz espiritual ou até mesmo uma atividade como corrida ou golfe.

Cada um de nós tem a sua própria idéia do que é um Queijo, e o procuramos porque acreditamos que nos fará felizes. Se o obtemos, freqüentemente ficamos ligados a ele. E se o perdemos, ou se nos é tirado, isso pode ser traumático.

O "Labirinto" na história representa onde você gasta tempo procurando o que quer. Pode ser a organização em que trabalha, a sociedade em que vive ou os relacionamentos que tem em sua vida.

Eu conta a história do Queijo que você está prestes a ler em minhas palestras ao redor do mundo, e depois as pessoas me dizem que diferença isso fez para elas.

Acredite ou não, esta curta história tem salvado carreiras, casamentos e vidas!

Um dos muitos exemplos vem de Charlie Jones, um respeitado comentarista da NBC – TV, que revelou que ouvir a história de *Quem mexeu no meu Queijo?* salvou sua carreira. Seu emprego é único, mas os princípios podem ser usados por qualquer pessoa.

Eis o que aconteceu: Charlie se esforçara muito e fizera um ótimo trabalho comentando as competições no Campo em uma apresentação anterior dos Jogos Olímpicos, por isso ficou surpreso e aborrecido quando seu chefe lhe disse que ele não comentaria mais esses eventos e havia sido designado para Natação e Saltos Ornamentais.

Sem conhecer bem esses esportes, ele se sentiu frustrado e desvalorizado, o que o deixou furioso. Aquilo não era justo! Sua raiva começou a afetar tudo que fazia.

Então, ouviu a história de *Quem mexeu no meu Queijo*?.

Depois de ouvi-la, ele disse que riu de si mesmo e mudou de atitude. Viu que seu patrão apenas "mexera no seu Queijo". Por isso se adaptou, instruiu-se sobre os dois novos esportes e descobriu que fazer algo novo o fazia sentir-se jovem.

Não demorou muito para seu patrão reconhecer sua nova atitude e energia, e logo lhe deram trabalhos melhores. Ele teve mais sucesso do que nunca, e mais tarde foi incluído na lista dos comentaristas de futebol famosos.

Essa é apenas uma das muitas histórias baseadas em fatos reais que ouvimos sobre o impacto desta história nas vidas profissionais e amorosas das pessoas.

Todos nós trabalhamos e vivemos em tempos de mudança, e por isso estão sempre mexendo no nosso "Queijo".

Nos negócios, as empresas familiares acabaram. Essas empresas queriam lealdade; as de hoje precisam da sua ajuda, de pessoas flexíveis no que diz respeito a "como as coisas são feitas por aqui".

A adaptabilidade às mudanças é uma condição indispensável para a sobrevivência de pessoas e organizações, e mais ainda para seu sucesso na economia global de hoje. Quem consegue se adaptar é recompensado.

A maioria dos gerentes bem-sucedidos sabe disso e tenta criar ambientes que ajudem as pessoas a mudar e *apreciar as mudanças*. Quando a velocidade da

mudança aumenta, mais do que nunca todos nós precisamos nos adaptar.

As mudanças inesperadas – no trabalho ou na vida – podem , como você sabe, ser estressantes, a menos que você tenha um modo de encará-las que o ajude a compreendê-las, que é o que faz a história do "Queijo". A leitura desta breve parábola toma pouco tempo, mas os *insights* que proporciona podem ser-lhe úteis durante toda a sua vida.

À medida que você for virando as páginas, encontrará as três partes deste livro. Na primeira, "Uma reunião", antigos colegas de turma falam em uma reunião de sua classe sobre a tentativa de lidar com as mudanças que estão ocorrendo em suas vidas. A Segunda é "A História de Quem mexeu no meu Queijo?", a parte central do livro. E na terceira, "Um debate", várias pessoas discutem o que tiraram de "A história", e como planejam usá-lo em suas vidas.

Alguns leitores do manuscrito deste livro preferiram parar no final de "A história", e interpretar seu significado sozinhos. Outros leram "Um debate" até o final, porque isso estimulava seu pensamento a respeito de como poderiam aplicar o que haviam aprendido.

Seja como for, espero que sempre que você reler *Quem mexeu no meu Queijo?* encontre, como eu, algo novo e útil no livro, e que isso o ajude a lidar com as mudanças e a ter sucesso, independente do que o sucesso represente para você.

Espero que goste do que vai descobrir e desejo-lhe boa sorte.

Ken Blanchard
San Diego, 1998

Quem mexeu no meu Queijo?

Uma Reunião **: Chicago**

Em um domingo ensolarado em Chicago, vários antigos colegas de turma encontraram-se para almoçar, tendo ido à reunião em sua escola secundária na noite anterior. Eles queriam ouvir mais sobre que estava acontecendo nas vidas uns dos outros. Depois de muitas brincadeiras e uma boa refeição, começaram a conversar.

Angela, que fora uma das mais populares da turma, disse:

- Minha vida foi diferente do que achei que seria quando estávamos na escola. Muitas coisas mudaram.

- Certamente que sim – concordou Nathan. Seus colegas sabiam que ele se dedicara ao negócio de sua família, que conduzira sem grandes alterações, e fora parte da comunidade local desde que podiam se lembrar. Por isso, ficaram surpresos quando pareceu preocupado. Ele continuou: - Mas vocês perceberam como não queremos mudar quando as coisas mudam?

- Acho que isso ocorre porque temos medo das mudanças – disse Carlos.

- Carlos, você foi capitão do time de futebol – disse Jessie. – Nunca achei que o ouviria falar em medo!

Todos riram quando perceberam que, embora tivessem seguido rumos diferentes – desde trabalhar em casa a gerenciar empresas –, tinham sentimentos parecidos.

Eles estavam tentando lidar com as mudanças inesperadas com que haviam se deparado nos últimos anos. E a maioria admitia que não sabia lidar bem com elas.

- Eu costumava ter medo de mudar – disse Michael. – Quando havia uma grande mudança em nosso negócio, não sabíamos o que fazer. Por isso, não fazíamos nada diferente, e quase o perdíamos. Foi assim, até que ouvi uma história engraçada que mudou tudo.

- Como? – perguntou Nathan.

- Bem, a história me fez ver as mudanças de um modo diferente, e depois que a ouvi as coisas melhoraram rapidamente para mim: no trabalho e em minha vida.

"Então a contei para algumas pessoas em nossa empresa, e elas a contaram outras, e logo o nosso negócio começou a melhorar, porque todos nós nos adaptamos melhor às mudanças. E, como eu, muitas pessoas disseram que essa história as ajudou em suas vidas pessoais.

- Qual é a história? - perguntou Angela.

- Seu nome é: *Quem mexeu no meu Queijo*?

O grupo riu.

- Acho que já gosto dela – disse Carlos. – Pode contá-la para *nós*?

- É claro que sim - respondeu Michael. - Ficaria feliz em fazer isso. Não é muito longa. E então ele começou:

A História

Há muito tempo, em um país muito distante, quando as coisas eram diferentes, havia quatro pequenos personagens que corriam através de um labirinto à procura de queijo para alimentá-los e fazê-los felizes.

Dois eram ratos, chamados Sniff e Scurry, e dois duendes - seres tão pequenos quantos os ratos, mas que se pareciam muito com as pessoas de hoje, e agiam como elas. Seus nome eram Hem e Haw.

Devido ao seu pequeno tamanho, era fácil não notar o que os quatro faziam. Mas se olhasse bem de perto, descobri-se-iam as coisas mais surpreendentes!

Todos os dias os ratos e os duendes procuravam no labirinto seu próprio queijo especial.

Sniff e Scurry, possuindo apenas cérebros simples de roedores, mas instintos aguçados, procuravam pelo queijo duro de roer de que gostavam como os ratos costumam fazer.

Os dois pequenos duendes, Hem e Haw, usavam seus cérebros, cheios de muitas crenças, para procurar um tipo muito diferente de Queijo – com Q maiúsculo – que achavam que os tornaria felizes e bem-sucedidos.

Embora os ratos e duendes fossem diferentes, tinham algo em comum: todas as manhãs vestiam roupas de correr e tênis, saíam de suas pequenas casas e corriam para o labirinto à procura de seus queijos favoritos.

O labirinto era um emaranhado de corredores e divisões, algumas contendo um queijo delicioso. Mas também havia cantos escuros e becos sem saída. Era um lugar fácil para se perder.

Contudo, para aqueles que encontravam seu caminho, o labirinto tinha segredos que lhes permitiam ter uma vida melhor.

Os ratos, Sniff e Scurry, usavam o método simples, porém ineficiente, das tentativas de encontrar queijo. Eles corriam por um corredor e, se o

encontrassem vazio, viravam-se e corriam por outro.

Sniff farejava a direção do queijo, usando seu grande focinho, e Scurry corria na frente. Como se poderia esperar, eles se perdiam, seguiam pelo corredor errado e freqüentemente se chocavam nas paredes.

Mas os dois duendes, Hen e Haw, usavam um método diferente e confiavam em sua capacidade de pensar e aprender com suas experiências, embora às vezes ficassem confusos com suas crenças e emoções.

Finalmente, usando seus próprios métodos, todos eles descobriram o que estavam procurando – um dia, encontraram seu próprio tipo de queijo no final de um dos corredores no Posto C de Queijo.

Depois disso, todas as manhãs os ratos e os duendes vestiam suas roupas de correr e seus tênis e se dirigiam ao Posto C.

Não demorou muito para uma rotina ser estabelecida.

Sniff e Scurry continuaram a acordar cedo todos os dias e correr pelo labirinto, seguindo sempre o mesmo caminho.

Quando chegavam a seu destino, os ratos tiravam os tênis, amarravam o cadarço de um dos pés no do outro e os penduravam nos pescoços – para ser possível calçá-los rapidamente sempre que necessário. Então comiam o queijo.

Uma rotina diferente foi estabelecida pelos duendes. Hem e Haw acordavam todos os dias um pouco mais tarde, vestiam-se sem muita pressa e caminhavam até o Posto C. Afinal de contas, agora sabiam onde o Queijo estava e como chegar lá.

Eles não tinham idéia de onde o Queijo vinha. Simplesmente presumiam que estaria naquele lugar.

Todas as manhãs, logo que chegavam ao Posto C, eles se instalavam ali sem a menor cerimônia. Penduravam as roupas de correr e tiravam os tênis, porque achavam que não precisariam deles de novo, agora que haviam encontrado o Queijo.

- Isso é ótimo – dizia Hem. – Há Queijo suficiente aqui para nos alimentar para sempre. – Os duendes sentiam-se felizes e bem-sucedidos, e achavam que agora estavam seguros.

Logo Hem e Haw passaram a considerar o Queijo que encontravam no Posto C *seu* Queijo. O estoque era tão grande, que eles acabaram se mudando para mais perto do Posto C, e criaram uma vida social ao seu redor.

Para se sentir mais em casa, decoraram as paredes com frases e até mesmo as contornaram com desenhos do Queijo, que os faziam sorrir.

Umas das frases dizia:

Ter Queijo
O faz
Feliz.

Às vezes Hem e Haw levavam seus amigos para ver sua pilha de Queijo no Posto C e apontavam para ela com orgulho, observando:

- É um Queijo muito bom, não é? – Às vezes o ofereciam a eles, às vezes não.

- Nós merecemos este Queijo – disse Hem. – Tivemos de nos esforçar muito para encontrálo. – Ele pegou um pedaço de queijo fresco e o comeu.

Então caiu no sono, como costumava fazer.

Todas noites os duendes andavam bamboleando para casa, cheios de Queijo, e todas as manhãs voltavam confiantemente para pegar mais.

Isso aconteceu durante algum tempo.

Pouco a pouco a confiança de Hem e Haw se transformou em arrogância. Logo eles passaram a se sentir tão tranqüilos que nem mesmo perceberam o que estava acontecendo.

Enquanto o tempo passava, Sniff e Scurry mantinham a sua rotina. Chegavam cedo todas as manhãs, farejavam o queijo, arranhavam-no e corriam pelo Posto

C, inspecionando a área para saber se tinha havido mudanças desde o dia anterior. Então se sentavam para roer o queijo.

Uma manhã eles chegaram ao Posto C e descobriram que o queijo havia desaparecido.

Sniff e Sucurry não ficaram surpresos. Desde que perceberam que o estoque estava diminuindo a cada dia, prepararam-se para o inevitável e sabiam instintivamente o que fazer.

Eles olharam um para o outro, pegaram os tênis que tinham pendurado nos pescoços e os calçaram e amarraram.

Os ratos não analisavam demais as coisas. E não tinham muitas crenças complexas.

Para ele o problema e a solução eram simples. A situação no Posto C havia mudado. Por isso, Sniff e Scurry decidiram mudar.

Ambos olharam para o labirinto. Então Sniff ergueu o focinho, farejou e fez um sinal afirmativo com a cabeça para Scurry, que começou a correr pelo labirinto, enquanto Sniff o seguia apressadamente.

Eles partiram logo à procura do novo queijo.

Mais tarde, Hem e Haw chegaram ao Posto C. Eles não haviam prestado atenção às pequenas mudanças que ocorriam diariamente, por isso tinham como certo que seu Queijo estaria lá.

Não estavam preparados para o que descobriram .

– O quê? Não há Queijo? – gritou Hem. Ele continuou a gritar: – Não há Queijo? Não há Queijo? – como se gritando muito alguém fosse colocá-lo novamente no Posto C.

– Quem mexeu no meu Queijo? – berrou.

Finalmente, Hem pôs as mãos nos quadris, seu rosto foi ficando vermelho, e gritou o mais alto que pôde:

– Isso não é justo!

Haw apenas balançou a cabeça, incrédulo. Ele também havia achado que encontraria Queijo no Posto C. durante muito tempo, ficou paralisado com o choque. Simplesmente não estava preparado para o que ocorrera.

Hem estava gritando algo, mas Haw não queria ouvi-lo. Não queria enfrentar a situação, por isso apenas "saiu do ar".

Embora o comportamento dos duendes não fosse muito correto ou produtivo, era compreensível.

Encontrar Queijo não era fácil, e aquilo significava muito mais para os duendes do que apenas ter o suficiente para comer todos os dias.

Encontrar Queijo era o seu modo de obter o que achavam que os tornaria felizes. Tinham suas próprias idéias do que o Queijo significava para eles, dependendo de seu sabor.

Para alguns, encontrar Queijo era ter coisas materiais. Para outros era ter boa saúde, ou uma sensação de bem-estar espiritual.

Para Haw, encontrar Queijo significava apenas sentir-se seguro, ter um dia uma família amorosa e viver em um chalé confortável na rua Cheddar.

Para Hem, significava alcançar o sucesso, ser responsável por outras pessoas e ter uma grande casa no topo da Colina Camembert.

Como o Queijo era importante para os dois duendes, eles passaram muito tempo tentando decidir o que fazer. Tudo em que podiam pensar era em continuar olhando para o Posto C vazio para ver se o Queijo realmente não estava mais lá.

Enquanto Sniff e Sucurry seguiam rapidamente em frente, Hem e Haw continuavam indecisos. Eles reclamavam da injustiça daquilo tudo. Haw

começou a ficar deprimido. O que aconteceria se o Queijo não estivesse no Posto C no dia seguinte? Ele fizera planos para o futuro baseado naquele Queijo.

Os duendes não conseguiram acreditar naquilo. Como podia ter acontecido? Ninguém os prevenira. Não estava certo. Não era assim que as coisas deviam ser.

Naquela noite, Hem e Haw foram para casa famintos e desencorajados. Mas antes de partir, Haw escreveu na parede:

Quanto mais importante
seu Queijo é para você menos
você deseja abrir mão dele.

No dia seguinte Hem e Haw saíram de suas casas e voltaram ao Posto C, onde ainda esperavam encontrar o *seu* Queijo.

A situação não mudara. O Queijo desaparecera. Os duendes não sabiam o que fazer. Hem e Haw apenas ficaram em pé no Posto C, imóveis como duas estátuas.

Haw fechou os olhos o máximo que pôde e colocou as mãos sobre as orelhas. Só desejava tirar aquilo tudo da mente. Não queria admitir que o estoque havia pouco a pouco diminuído. Acreditava que tinha sido subitamente tirado do lugar.

Hem analisou muitas vezes a situação e finalmente seu cérebro complicado com seu enorme sistema de crenças assumiu o comando.

- Por que fizeram isso comigo? – perguntou. – O que está realmente acontecendo aqui?

Finalmente, Haw abriu os olhos, olhou ao redor e disse:

- Onde estão Sniff e Scurry? Você acha que eles sabem algo que nós não sabemos?

Hem zombou dele:

- O que poderiam saber?

- São apenas ratos. Só reagem ao que acontece. Nós somos duendes. Somos especiais. Deveríamos ser capazes de entender esse fato. Além do mais. Merecemos o melhor.

- Isso não deveria ter acontecido conosco, ou se acontecesse, pelo menos deveríamos obter alguns benefícios.

- Por quê? – perguntou Haw.

- Porque temos direito – respondeu Hem.

- Direito a quê? – quis saber Haw.

- Ao nosso Queijo.

- Por quê? – perguntou Haw.

- Porque não causamos este problema – disse Hem. – Alguém o causou, e deveríamos tirar algum proveito disso.

- Talvez devêssemos parar de analisar tanto a situação e ir procurar um Novo Queijo – sugeriu Haw.

- Ah, não – argumentou Hem. – Vou tirar isso a limpo.

Enquanto Hem e Haw ainda tentavam decidir o que fazer, Sniff e Scurry já estavam longe. Vasculhavam os corredores do labirinto, procurando queijo em todos os Postos de Queijo que encontravam.

Eles não pensavam em nada além de encontrar um novo queijo.

Durante algum tempo não encontraram nenhum, até que finalmente entraram em uma área do labirinto onde nunca haviam estado: o Posto N de Queijo.

Eles chiaram de alegria. Descobriram o que estavam procurando: um grande estoque de um novo queijo.

Os ratos mal podiam acreditar em seus olhos. Aquele era o maior estoque de queijo que tinham visto.

Nesse meio tempo, Hem e Haw ainda estavam no Posto C, analisando a situação. Agora sofriam os efeitos da falta do Queijo. estavam ficando frustrados e irritados, culpando um ao outro pelo que acontecera.

De vez em quando Haw pensava em seus companheiros, Sniff e Scurry, e se perguntava se eles haviam encontrado algum queijo. Ele achava que os ratos poderiam estar passando por momentos difíceis, porque correr pelo labirinto geralmente causava alguns aborrecimentos. Mas também sabia que isso durava pouco tempo.

Às vezes Haw imaginava Sniff e Scurry encontrando um novo queijo e saboreando-o. Pensava em como seria bom aventurar-se no labirinto e encontrar um Novo Queijo fresco. Quase podia sentir seu sabor.

Quanto mais claramente Haw via a sua imagem encontrando e saboreando o Novo Queijo, mais se via saindo do Posto C.

– Vamos! – exclamou de repente.

– Não – respondeu rapidamente Hem. – Eu gosto daqui. É confortável e familiar. Além disso, é perigoso lá fora.

– Não, não é – argumentou Haw. – Já corremos por muitas partes do labirinto outras vezes, e podemos correr novamente.

– Estou ficando velho demais para isso – disse Hem. – E não quero me perder e fazer papel de bobo. Você quer?

Ao ouvi-lo, Haw sentiu novamente medo de fracassar e perdeu as esperanças de encontrar um Novo Queijo.

Então todos os dias os duendes continuavam na sua rotina. Iam para o Posto C, não encontravam o Queijo e voltavam para casa, levando suas preocupações e frustrações com eles.

Hem e Haw tentaram negar o que estava acontecendo, mas a cada dia tinham mais dificuldade para dormir e menos energia, e se irritavam mais facilmente.

Suas casas não eram os lugares acolhedores que um dia haviam sido.

Mas eles ainda voltavam ao Posto C e esperavam lá todos os dias.

– Nós vamos apenas nos sentar e ver o que acontece – dizia Hem. – Cedo ou tarde vão colocar o Queijo aqui de volta.

Haw queira acreditar nisso. Então os duendes simplesmente iam para casa e voltavam para o Posto C. Eles chegavam mais cedo e saíam mais tarde, mas era sempre igual. O Queijo nunca reaparecia.

A essa altura, eles estavam enfraquecidos devido à fome e ao estresse, e Haw estava ficando cansado de apenas esperar que as coisas melhorassem. Sabia que quanto mais tempo ficassem sem Queijo, pior seria.

Haw sabia que eles estavam perdendo o controle da situação.

Finalmente, um dia, Haw começou a rir de si mesmo.

- Haw, olhe para você. Faz sempre as mesmas coisas e se pergunta por que elas não melhoram. Se isso não fosse tão ridículo, seria ainda mais engraçado.

Haw não gostava da idéia de ter de correr de novo pelo labirinto, porque sabia que ficaria perdido e não tinha a mínima idéia de onde iria encontrar algum Queijo. Mas teve de rir de sua insensatez quando percebeu o que o medo estava fazendo com ele.

- Onde nós colocamos nossas roupas de correr? – perguntou-lhe Haw.

Eles demoraram muito tempo para encontrá-las, porque as tinham colocado de lado quando encontraram seu Queijo no Posto C, achando que não precisaram mais delas.

Quando Hem viu o amigo se vestindo, disse:

- Você não vai para o labirinto de novo, não é? Por que simplesmente não espera que coloquem o Queijo ali de volta?

- Você não entende – disse Haw. – Eu também não queria aceitar esse fato, mas agora percebo que O Velho Queijo nunca reaparecerá. Esse foi o Queijo de ontem. É hora de procurar o Novo Queijo.

- Mas e se não houver Queijo lá fora? – argumentou Hem. – Ou, e se houver, e você não encontrá-lo?

- Eu não sei – disse Haw. Ele se fizera aquelas mesmas perguntas muitas vezes e começava a sentir novamente o medo que o paralisava.

Então ele pensou em encontrar o Novo Queijo e em tudo de bom que adviria disso, e reuniu coragem.

– Às vezes – disse Haw – as coisas mudam e nunca mais são as mesmas. Essa parece ser uma dessas ocasiões, Hem. É a vida! A vida segue em frente, e nós também deveríamos fazer o mesmo.

Haw olhou para o emaciado companheiro e tentou chamá-lo à razão, mas o medo de Hem se transformara em raiva, e ele não quis ouvi-lo.

Haw não desejava ser rude com o amigo, mas teve de rir do quanto os dois pareciam tolos.

Ao se preparar para partir, Haw começou a se sentir mais vivo, sabendo que finalmente era capaz de rir de si mesmo, libertar-se e seguir em frente.

– É hora do labirinto! – anunciou ele.

Hem não riu e tampouco respondeu.

Haw apanhou uma pedra pequena e pontiaguda e escreveu um pensamento na parede que poderia induzir Hem à reflexão. Como de costume, até mesmo fez o desenho de um queijo ao seu redor, esperando que aquilo ajudasse Hem a sorrir, animar-se e ir procurar o Novo Queijo. Mas o companheiro não quis vê-lo.

Ele escreveu:

Se Você Não Mudar, Morrerá.

Então Haw esticou o pescoço e olhou atenta e ansiosamente para o labirinto, pensando em como havia ficado naquela situação de não ter queijo.

Ele achara que poderia não haver Queijo algum no labirinto, ou que talvez não o encontrasse. Essas crenças assustadoras o estavam paralisando e matando.

Haw sorriu. Sabia que Hem estava se perguntando: "Quem mexeu no meu Queijo?", mas Haw se perguntava: "Por que eu não me mexi e fui procurar o Queijo mais cedo?"

Quando começou a entrar no labirinto, Haw olhou para o local de onde viera e se deu conta do seu conforto. Podia se sentir sendo arrastado de volta para o território familiar – embora não encontrasse Queijo lá havia algum tempo.

Haw ficou mais ansioso e teve dúvidas a respeito de se realmente queira entrar no labirinto. Ele escreveu uma frase na parede à sua frente e ficou olhando-a durante alguns minutos:

O que Você Faria se Não Tivesse Medo?

Ele refletiu sobre o que havia escrito.

Olhou para a direita, para a parte do labirinto em que nunca estivera, e sentiu medo.

Então respirou profundamente, virou para a direita e caminhou bem devagar para o desconhecido.

Ao tentar encontrar o caminho, Haw a princípio se preocupou com a possibilidade de ter esperado demais no Posto C. Ficara sem Queijo havia tanto tempo que agora se sentia fraco. Caminhava mais lento e era-lhe mais penoso do que de costume percorrer o labirinto. Ele decidiu que, se tivesse novamente a

chance, adaptar-se-ia mais cedo à mudança. Aquilo tornaria as coisas mais fáceis.

Então Haw esboçou um sorriso ao pensar: "Antes tarde do que nunca".

Durante ao dias seguintes, Haw encontrou um pequeno pedaço de Queijo aqui e ali, mas nada que durasse muito. Esperara encontrar Queijo suficiente para levar até Hem e encorajá-lo a sair para o labirinto.

Mas Haw ainda não se sentia bastante confiante. Tinha de admitir que o labirinto o confundia. As coisas pareciam ter mudado desde a última vez em que estivera ali.

Quando ele achava que estava seguindo em frente, perdia-se nos corredores. Parecia que dava dois para frente e um para trás. Aquilo era um desafio, mas teve de admitir que estar de volta no labirinto, procurando pelo Queijo, não era tão ruim quanto imaginara.

Com o correr do tempo, começou a ter dúvidas a respeito de se estava sendo realista ao esperar encontrar um Novo Queijo. Perguntou-se se havia abocanhado mais do que poderia mastigar. Então riu, percebendo que não tinha o que mastigar naquele momento.

Sempre que começava a ficar desencorajado, lembrava-se de que o que estava fazendo, independente do quanto fosse desagradável no momento, na verdade era muito melhor do que ficar sem Queijo. Estava assumindo o controle, em vez de simplesmente deixar que as coisas lhe acontecessem.

Então Haw se lembrou de que se Sniff e Scurry podiam seguir em frente, ele também era capaz!

Mais tarde, ao pensar sobre o que tinha acontecido, ele percebeu que o Queijo do Posto C não tinha desaparecido da noite para o dia, como uma vez imaginara. Sua quantidade tinha diminuído pouco a pouco, e o que sobrara ficara velho. Não tinha mais um gosto bom.

O Velho Queijo poderia até mesmo ter começado a mofar, embora ele não o tivesse notado. Contudo, tinha de admitir que, se quisesse, provavelmente teria

percebido o que iria acontecer. Mas ele não quis.

Haw agora se dava conta de que a mudança provavelmente não o teria apanhado de surpresa se ele tivesse observado o tempo todo o que estava acontecendo, e a antecipa. Talvez tivesse sido isso que Sniff e Scurry haviam feito.

Ele parou para descansar e escreveu na parede do labirinto:

Cheire o Queijo com Freqüência
Para saber quando ele está ficando velho.

Algum tempo depois, sem ter encontrado Queijo durante o que pareceu uma eternidade, Haw finalmente viu um enorme Posto de Queijo que parecia promissor. Contudo, quando entrou, ficou muito desapontado ao descobrir que estava vazio.

"Tenho tido essa sensação de vazio com muita freqüência", pensou. Teve vontade de desistir.

Haw sentiu que sua força física diminuía. Sabia que estava perdido e tinha medo de não sobreviver. Pensou em dar meia-volta e se dirigir ao posto C. Uma vez que Hem estava lá, se conseguisse voltar, pelo menos não ficaria sozinho. Então ele se fez novamente a mesma pergunta: "O que você faria se não tivesse medo?"

Ele tinha medo mais freqüentemente do que gostaria de admitir, até para si mesmo. Nem sempre sabia do que, mas, enfraquecido como estava, agora sabia que tinha medo de seguir sozinho. Haw não tinha consciência disso, mas estava ficando para trás porque carregava o peso de suas crenças assustadoras.

Haw desejou saber se Hem havia se mexido, ou se ainda estava paralisado por seus medos. Então se lembrou das vezes em que se sentira melhor no labirinto – quando estava seguindo em frente.

Escreveu uma frase na parede, sabendo que era tanto um lembrete para si mesmo, como uma orientação que esperava que seu companheiro seguisse:

O Movimento em uma Nova

Direção Ajuda-o a Encontrar um Novo Queijo.

Haw olhou para o corredor escuro e teve consciência do seu medo. O que havia à sua frente? O corredor estava vazio? Ou pior, havia ali perigos ocultos? Ele começou a imaginar todos os tipos de coisas assustadoras que poderiam acontecer-lhe. Estava apavorado.

Então riu de si mesmo. Percebeu que seus temores estavam tornando as coisas piores. Então fez o que faria se não tivesse medo. Seguiu em uma nova direção.

Ao começar a correr pelo corredor escuro, Haw sorriu. Ainda não se dera conta disso, mas estava descobrindo o que alimentava a sua alma. Estava se libertando e acreditando que havia algo de bom à sua frente, embora não soubesse exatamente o que era.

Para surpresa sua, começou a gostar cada vez mais do que estava fazendo. "Por que eu me sinto tão bem?", perguntou-se. "Não tenho nenhum Queijo e não sei para onde estou indo." Não demorou muito para saber o motivo pelo qual se sentia bem.

Parou para escrever novamente na parede:

Quando Você Vence o seu Medo, Sente-se Livre.

Haw sentiu a brisa fresca que soprava naquela parte do labirinto. Respirou profundamente várias vezes e se sentiu revigorado. Depois que venceu o seu medo, aquilo se revelou mais agradável do que achara que poderia ser.

Não se sentia assim havia muito tempo. Quase se esquecera do quanto era divertido.

Para tornar as coisas ainda melhores, Haw começou a pintar um quadro em sua

mente. Ele se viu em grandes detalhes, sentado no meio de uma pilha de todos os seus queijos favoritos – de Velveeta a Brie! Viu-se comendo os muitos queijos de que gostava, e gostou do que viu. Então imaginou o quanto apreciaria todos os seus ótimos sabores.

Quanto mais claramente ele via a imagem do Novo Queijo, mais real se tornava, e mais sentia que iria encontrá-lo.

Escreveu:

Imaginar-me
Saboreando o Novo Queijo ,
Antes Mesmo de Encontrá-lo,
Conduz-me a Ele.

"Por que eu não fiz isto antes?", perguntou-se Haw.

Então correu pelo labirinto com mais energia e agilidade. Logo avistou um Posto de Queijo e ficou animado ao notar pequenos pedaços do Novo Queijo perto da entrada.

Eram tipos de Queijo que ele nunca havia visto, mas pareciam ótimos. Haw os experimentou e descobriu que eram deliciosos. Comeu quase todos os pedaços de Novo Queijo que pôde encontrar e colocou alguns no bolso para comer depois e talvez dividir com Hem. Começou a recuperar suas forças.

Haw entrou no Posto de Queijo com grande excitação. Mas, para sua tristeza, descobriu que estava vazio. Alguém estivera lá e deixara apenas os pequenos pedaços.

Ele percebeu que se tivesse saído de onde estava antes, poderia ter encontrado muito Novo Queijo ali.

Haw decidiu ir ver se Hem estava pronto para se unir a ele.

Ao voltar sobre seus passos, parou e escreveu na parede:

Quanto mais rápido você
se esquece do Velho Queijo
Mais rápido encontra um Novo.

Depois de algum tempo Haw acertou o caminho para o Posto C e encontrou Hem. Ele lhe ofereceu pedaços do Novo Queijo, mas ficou decepcionado.

Hem apreciou o gesto do amigo, mas disse que não sabia se gostaria do Novo Queijo. Simplesmente não era aquele a que estava acostumado. Ainda iria esperar o Velho Queijo ser recolocado no Posto.

Haw apenas balançou a cabeça desapontado e, relutantemente, voltou ao labirinto sozinho. Ao chegar ao ponto mais distante que alcançara, sentiu falta do amigo, mas percebeu que gostava do que estava descobrindo. Mesmo antes de encontrar o que esperava que fosse um grande estoque do Novo Queijo, soube que apenas ter Queijo não era o que o tornava feliz.

Haw estava feliz com o que estava fazendo agora.

Ele percebeu novamente, como um dia havia percebido, que aquilo que se teme nunca é tão ruim quanto se imagina. O medo que você deixa aumentar em sua mente é pior do que a situação que realmente existe.

Sabendo disso, Haw não se sentia tão fraco como quando permaneceu no Posto C, sem Queijo. O simples fato de decidir que não deixaria seu medo fazê-lo parar, saber que tinha tomado uma nova direção, alimentava-o e o fortalecia.

Agora sabia que encontrar o que precisava era apenas uma questão de tempo. Na verdade, sentia que já havia encontrado.

Ele sorriu, ao se dar conta de que:

É Mais Seguro Procurar no Labirinto do que Permanecer Sem Queijo.

Haw sabia que seu antigo modo de pensar fora afetado por suas preocupações e seus medos. Ele costumara pensar em não ter Queijo suficiente, ou em não tê-lo durante o tempo que desejaria. Pensara mais no que poderia dar errado do que no que poderia dar certo.

Mas aquilo mudara desde que saíra do Posto C.

Ele costumara acreditar que o Queijo nunca poderia ser tirado do lugar, e que a mudança não era certa.

Agora percebia que era natural que a mudança ocorresse continuamente, sendo ou não esperada. Ela só poderia surpreendê-lo se não a esperasse e procurasse.

Haw mudara as sua crenças.

Ele parou para escrever na parede:

Velhas Crenças Não o Levam ao Novo Queijo.

Haw ainda não encontrara Queijo algum, mas, correndo pelo labirinto, pensou no que havia aprendido.

Tinha algumas novas crenças e notou que estava se comportando de modo diferente de quando ficava correndo para o mesmo Posto sem queijo.

Ele sabia que quando você muda suas crenças, pode mudar o que faz.

Pode acreditar que a mudança irá prejudicá-lo, e resistir a ela. Ou que encontrar um Novo Queijo o ajudará, e aceitá-la.

Tudo depende daquilo em que escolhemos acreditar.

Ele escreveu na parede:

Quando Você Acredita que
Pode Encontrar e
Apreciar um Novo Queijo,

Muda de Direção.

Haw tinha consciência de que estaria em melhor forma agora se tivesse aceitado a mudança e saído do Posto C mais cedo. Sentir-se-ia mais forte física e espiritualmente, e poderia ter enfrentado melhor o desafio de encontrar um Novo Queijo. De fato, provavelmente já o teria encontrado se tivesse esperado a mudança, em vez de perder tempo negando que ocorrera.

Reuniu coragem e decidiu entrar nas partes mais desconhecidas do labirinto. Encontrou uns poucos pedaços de Queijo aqui e ali e começou a recuperar sua força e confiança.

Ao pensar no lugar de onde viera, Haw ficou feliz por ter escrito em muitas paredes. Achou que suas frases serviriam como uma pista para Hem seguir através do labirinto, se escolhesse sair do Posto C.

Haw só esperava estar indo na direção certa. Pensou na possibilidade de Hem ler O Manuscrito na Parede e encontrar o seu caminho.

Ele escreveu na parede o que estava pensando havia algum tempo:

Notar Cedo as Pequenas Mudanças
Ajuda-o a Adaptar-se às
Maiores que Ocorrerão.

Àquela altura, Haw havia se libertado do passado e estava se adaptando ao futuro.

Ele continuou a percorrer o labirinto com maior força e velocidade. E não demorou muito para algo acontecer.

Quando parecia que estava no labirinto havia uma eternidade, sua jornada terminou rápida e alegremente.

Haw encontrou um Novo Queijo no Posto N!

Quando entrou, ficou surpreso com o que viu. Em altas pilhas por toda a parte

estava o maior estoque de Queijo que já encontrara. Haw não reconheceu todos os tipos de Queijo, porque alguns eram novos para ele.

Por um momento Haw se perguntou se o que via era real ou fruto da sua imaginação. Então avistou seus velhos amigos, Sniff e Scurry.

Sniff o recebeu inclinando a cabeça em uma saudação, e Scurry acenou-lhe com a pata. Suas gordas e pequenas barrigas mostravam que estavam ali havia algum tempo.

Haw os cumprimentou rapidamente e logo pegou pedaços de todos os seus Queijos favoritos. Tirou os tênis e a roupa de correr, dobrando-a cuidadosamente e colocando-a à mão, para o caso de precisar delas de novo. Então se atirou sobre o Novo Queijo. Depois de saciar a fome, ergueu um pedaço de Queijo fresco e fez um brinde.

- Viva a Mudança!

Enquanto Haw saboreava o Novo Queijo, refletia sobre o que aprendera.

Ele percebeu que quando temera a mudança estivera mantendo a ilusão do Velho Queijo que não estava mais lá.

Então o que o fez mudar? O medo de morrer de fome? Haw pensou: "Bem, isso ajudou."

Então ele riu e percebeu que começara a mudar logo que aprendera a rir de si mesmo e do que fizera de errado. Deu-se conta de que o caminho mais rápido para mudar é rir de sua própria insensatez – então você pode se libertar e seguir rapidamente em frente.

Haw soube que tinha aprendido algo útil sobre seguir em frente com seus companheiros ratos, Sniff e Scurry. Eles simplificavam a vida. Não analisavam ou complicavam demais as coisas. Quando a situação mudou e o Queijo foi tirado do lugar, eles mudaram e foram à sua procura. Haw não se esqueceria disso.

Então Haw usou seu cérebro maravilhoso para fazer o que os duendes fazem

melhor do que os ratos.

Ele refletiu sobre os erros que cometera no passado e os usou para planejar seu futuro. Haw sabia que você pode aprender a lidar com a mudança:

Pode ter mais consciência da necessidade de simplificar a vida, ser flexível e se mover rapidamente.

Não precisa complicar demais as coisas ou se confundir com crenças assustadoras.

Pode notar quando as pequenas mudanças começam, para estar mais preparado para a grande mudança que pode ocorrer.

Ele sabia que precisava adaptar-se mais rápido, porque se você não se adapta a tempo, talvez nunca venha a se adaptar.

Haw teve de admitir que o maior obstáculo à mudança está dentro de você mesmo, e que nada melhora até *você* mudar.

Talvez mais importante do que tudo, ele percebeu que sempre há um Novo Queijo em algum lugar, mesmo que você não saiba disso na ocasião. E que esse queijo é sua recompensa quando você vence o seu medo e passa a gostar da aventura.

Ele sabia que um pouco de medo deve ser tomado em consideração, porque pode evitar que você corra um risco real. Mas percebeu que a maioria dos seus medos era irracional e o impedira de mudar quando a mudança se mostrava necessária.

Haw não gostou disso na época, mas sabia que a mudança se revelara um benefício disfarçado, porque o levara a encontrar um Queijo melhor.

Ele até mesmo encontrara uma parte melhor de si mesmo.

Enquanto Haw se lembrava do que havia aprendido, pensava em seu amigo Hem. Desejou saber se Hem havia lido alguma das frases que escrevera nas paredes no Posto C e em todo o labirinto.

Hem havia decidido se libertar e seguir em frente? Tinha entrado no labirinto e descoberto o que podia tornar a sua vida melhor?

Haw pensou em voltar ao Posto C para ver se conseguia encontrar Hem – aceitando como hipótese que conseguiria encontrar o caminho de volta. Ele achou que se encontrasse Hem poderia lhe mostrar como sair da situação desagradável em que se encontrava. Mas Haw se deu conta de que já tentara fazer o amigo mudar.

Hem tinha de encontrar o seu próprio caminho, deixando para trás a sua comodidade e os seus medos. Ninguém podia fazer aquilo para ele, ou o convencer a fazê-lo. De algum modo, Hem tinha de ver a vantagem da mudança.

Haw sabia que deixara uma pista no labirinto, e que Hem poderia encontrar o seu próprio caminho, se apenas lesse O Manuscrito na Parede.

Ele escreveu um resumo do que havia aprendido na parede maior do Posto N. Desenhou um grande pedaço de queijo ao redor de todos os *insights* que havia tido, e sorriu ao ver o que aprendera.

O Manuscrito na Parede

A Mudança Ocorre Continuam a Mexer no Queijo

Antecipe a Mudança
Prepare-se para o Caso do Queijo
Não Estar no Lugar

Monitore a Mudança
Cheire o Queijo com Freqüência para
Saber Quando Está Ficando Velho

Adapte-se Rapidamente à Mudança Quanto Mais Rápido Você se Esquece
Do Velho Queijo
Mais Rápido Pode Saborear um Novo

Mudança
Saia do Lugar Assim Como o Queijo!

Aprecie a Mudança
Sinta o Gosto da Aventura
e do Novo Queijo

Esteja Preparado para Mudar
Rapidamente Muitas Vezes
Continuam Mexendo no Queijo

Haw percebeu o quanto tinha ido longe desde que estivera com Hem no Posto C, mas sabia que seria fácil para ele retroceder caso se sentisse confortável demais. Todos os dias inspecionava o Posto N para ver qual era a condição do seu Queijo. Faria todo o possível para evitar ser surpreendido por uma mudança inesperada.

Enquanto Haw ainda tinha um grande estoque de Queijo, freqüentemente ia para o labirinto e explorava novas áres para estar ciente do que estava acontecendo ao seu redor. Ele sabia que era mais seguro ter consciência de suas verdadeiras escolhas do que se isolar em sua zona de conforto.

Haw ouviu o que achou que era o som de passos no labirinto. Quando o som se tornou mais alto, percebeu que alguém estava chegando.

Poderia ser Hem? Ele estava prestes a dobrar a esquina?

Haw fez uma pequena oração e esperou – como esperara muitas vezes antes – que talvez, finalmente, seu amigo tivesse sido capaz de ...

Sair do Lugar
Assim como o Queijo
e Gostar Disso!

Um Debate:
Mais Tarde, Naquele Mesmo Dia

Quando Michael terminou de contar a história, seus antigos colegas de classe estavam sorrindo. Vários disseram que tinham aprendido muito com o que haviam ouvido e lhe agradeceram.

Alguns começaram a se despedir, porque desejavam ir embora e refletir sobre a história e o seu siginificado.

Outros, que preferiam discuti-la, concordaram em se encontrar para tomar uma bebida naquela noite, antes do jantar.

Mais tarde vários deles se encontraram em uma sala de hotel, e logo começaram a fazer brincadeiras uns com os outros a respeito de encontrar o seu "Queijo".

- Bem, estou feliz por nunca ter hesitado quando me deparei com uma mudança – disse Carlos.

Aqueles que o conheciam bem balançaram sua cabeças zombeteiramente, indicando com isso que não acreditavam no que ele dizia.

Nathan estava sério.

- Eu queria que a minha família tivesse ouvido essa história antes. Infelizmente, não quisemos enxergar as mudanças que estavam ocorrendo em nosso negócio, e agora é tarde demais. Estamos tendo de fechar várias de nossas lojas.

Aquilo surpreendeu muitos no grupo, porque eles achavam que Nathan estava em um negócio seguro, com o qual poderia contar ano após ano.

Frank, que havia seguido a carreira militar, acrescentou:

- Detesto admitir isso, mas eu me vi na história. Geralmente tenho um bom motivo para justificar por que a mudança não deveria acontecer comigo.

- Eu também não achava que deveria acontecer comigo – disse Angela –, mas mexeram no meu "Queijo" várias vezes.

Muitos no grupo riram, exceto Nathan, que observou:

- Talvez esse seja o ponto principal. Isso acontece com todos nós.

Elaine, que havia sido a pessoa mais calada da classe, se manifestou:

- Bem, Michael, quero agradecer a você por nos contar essa história durante o almoço. Já estou me sentido menos estressada. Acho que logo que eu abrir mão de um pouco do "Velho Queijo", o que não faço há muito tempo, as coisas vão ficar muito melhores.

- Isso será bom para você – observou Michael.

- Você sabe, acho que é exatamente o que será. *Bom* para mim – disse Elaine.

- Você acha que Hem algum dia mudou e seguiu em frente? – perguntou Angela.

Laura, que entrara para aquela turma no último ano do curso, respondeu:

- Acho que sim.

- Eu acho que não – replicou Cory. – Há pessoas que nunca mudam. E elas pagam um preço por isso. Vejo muitas como Hem no exercício da minha profissão médica. Elas acham que merecem o seu "Queijo". Ficam zangadas quando lhes é tirado e culpam os outros. E quanto mais ficam zangadas, mais adoecem.

Jessie, que tivera muitos empregos diferentes e agora era vendedora, disse:

- Tenho observado a mesma coisa. Uma vez, no escritório, eles nos reuniram e anunciaram que um programa importante, no qual todos nós havíamos trabalhando muito, havia sido subitamente cancelado. Eu vi várias pessoas em pé formando um círculo, com as mãos nos quadris e suas bocas abertas, como Hem na história. Uma delas literalmente gritou: "Isso não é justo!"

Muitos do grupo sorriram, mas Carlos comentou:

- É engraçado quando você vê alguém fazendo isso, mas eu gostaria de saber quanto de nós são como Hem e simplesmente não conseguem rir de si mesmos. Hem me fez lembrar de um amigo cujo departamento estava fechando, mas que não queria enxergar isso. Estava havendo um remanejamento do pessoal. Todos nós tentamos conversar com ele sobre as muitas outras oportunidades que existiam na empresa para quem queria ser flexível, mas ele não achava que tinha de mudar. Foi o único que ficou surpreso quando seu departamento fechou. Agora está tendo dificuldade em se adaptar.

- Acho que é muito melhor dar início à mudança quando você pode, do que apenas tentar reagir e se adaptar a ela – disse Nathan. – Talvez nós devêssemos mexer no nosso próprio Queijo.

- Eu sei que nem sempre a mudança é boa – observou Frank. – E algumas coisa nunca mudam. Por exemplo, eu não quero mudar os meus valores básicos. Mas agora percebo que me sairia melhor se tivesse ido procurar o "Queijo" muito mais cedo em minha vida.

- Bem, Michael, essa foi uma bela história – disse Richard, o cético da classe –, mas como você colocou isso em prática na sua empresa?

O grupo ainda não sabia, mas o próprio Richard estava passando por algumas mudanças. Recém-divorciado, tentava conciliar sua carreira com a criação de seus filhos adolescentes.

- Você sabe – respondeu Michael –, eu achei que o meu trabalho se resumia em resolver os problemas diários que surgiam, quando devia ter olhado adiante e prestado atenção aonde estávamos indo .

"E puxa vida, eu resolvia aqueles problemas vinte e quatro horas por dia. Não era muito devertido. Estava em uma situação de estresse da qual não conseguia sair.

" Mas quando ouvi pela primeira vez a história *Quem mexeu no meu Queijo?* e vi como Haw havia mudado, percebi que meu trabalho era pintar um quadro do 'Novo Queijo'. e pintá-lo tão clara e realisticamente que eu e meus colegas de

trabalho pudéssemos apreciar a mudança e o sucesso juntos.

- Isso é interessante – disse Angela. – Já que, para mim, a parte melhor da história foi quando Haw venceu o seu medo e pintou um quadro em sua mente em que encontrava o "Novo Queijo". Correr através do labirinto se tornou menos assustador e mais agradável.

Richard, que estivera carrancudo durante a discussão, observou:

- Minha gerente anda dizendo que nossa empresa precisa mudar. Creio que o que está realmente me dizendo é que eu preciso mudar, mas nunca quis ouvi-la. Acho que de fato nunca soube o que era o "Novo Queijo", na direção do qual ela tentava nos levar. Ou como poderia me beneficiar indo procurá-lo.

Richard esboçou um sorriso, ao dizer:

- Tenho de admitir que gosto dessa idéia de ver o "Novo Queijo", e me imaginar saboreandoo. Torna tudo mais fácil. Diminui o meu medo e me faz ficar mais interessado em que a mudança ocorra.

"Talvez eu pudesse usar isso em minha vida familiar. Meus filhos parecem achar que nada em suas vidas deve mudar. Estão irritados. Creio que têm medo do que o futuro lhes reserva. Talvez eu não tivesse pintado um quadro realístico do 'Novo Queijo' para eles. Provavelmente porque eu mesmo não o vejo.

O grupo ficou calado, enquanto várias pessoas pensavam em suas próprias vidas familiares.

Então Jessie disse:

- Bem, o que aprendi com a história é que a mudança vai acontecer, goste eu ou não disso.

" Lembro-me de quando a nossa empresa estava vendendo uma enciclopédia. Uma pessoa tentou nos dizer que deveríamos colocá-la em um único CD de computador e vendê-la bem mais barato, porque seu custo seria muito menor e um número maior de pessoas poderia comprá-la. Mas todos nós resistimos a essa idéia.

- Por quê? – perguntou Nathan.

- Porque achávamos que o que sustentava o nosso negócio era o grande número de pessoas que realizavam vendas de porta em porta. Mantê-lo dependia das altas comissões que elas ganhavam com o nosso produto caro. Fazíamos isso com sucesso havia muito tempo e achávamos que continuaríamos fazendo eternamente.

"Quando penso no que aconteceu conosco, começo a perceber que 'nosso Queijo não foi apenas mexido', mas que o 'Queijo' tem uma vida própria e um dia acaba.

"Seja como for, nós não mudamos. Mas um competidor mudou, e agora nossas vendas estão caindo muito. Acho que em breve estarei fora do negócio.

- É hora de ir para o labirinto! – gritou Carlos. Todos riram, inclusive Jessie.

Michael a elogiou:

- É bom você conseguir rir de si mesma.

- Foi isso que eu aprendi com a história – acrescentou Frank. – Costumo me levar muito a sério. Notei como Haw mudou quando finalmente riu de si mesmo.

- Bem – disse Elaine –, a maioria das pessoas aqui está falando sobre empregos, mas quando ouvi a história, pensei em minha vida pessoal. Acho que meu relacionamento é um "Velho Queijo" que está bastante mofado.

Cory riu, concordando:

- O meu também. Provavelmente terei de abrir mão dele.

- Ou – retrucou Angela –, talvez o "Velho Queijo" sejá apenas o antigo comportamento. Na verdade, temos de abrir mão do comportamento que causa o relacionamento ruim. E então procurar ter um modo melhor de pensar e agir.

- É mesmo! – disse Cory. – Você tem razão!

- Eu não percebi isso quando ouvi a história pela primeira vez – observou Richard –, talvez porque não estivesse no estado espírito certo, mas estou começando a achar que pode haver mais nela do que pensei. Gosto da idéia de abrir mão do antigo comportamento, no lugar do relacionamento. Repetir o mesmo comportamento apenas fará você obter os mesmos resultados.

- Eu concordo – disse Laura. – Como dizem, "Se você fizer o que sempre fez, obterá os mesmos resultados." Não sei se devo rir ou chorar quando ouço essa história. Acabei de largar o meu emprego e agora acho que talvez devesse ter continuado e ajudado minha empresa a mudar. Se tivesse feito isso, provavelmente teria um emprego melhor agora.

Então Nathan falou em voz baixa, como se falasse consigo mesmo:

- Acho que a questão é: Do que precisamos abrir mão e o que é necessário para seguir em frente?

Todos se calaram durante algum tempo. Então a conversa continuou com as pessoas mencionando várias coisas que tinham aprendido com a história.

Michael prestou atenção ao que diziam e ficou feliz por elas terem aprendido algo com a história do Queijo na primeira vez em que a ouviram. Acreditava que, ao refletirem sobre ela, aprenderiam ainda mais ao longo dos anos, como ele aprendera.

Então Becky, que morava em outra cidade mas voltara para a reunião, disse:

- Quando eu ouvi a história e os comentários de todos aqui, tive de rir de mim mesma. Sou como Hem há muito tempo, fico hesitante e com medo da mudança. Não tinha me dado conta de quantas pessoas também são assim. Talvez tenha até mesmo passado esse medo para meus filhos, sem perceber.

"Quando penso sobre isso, vejo que a mudança realmente pode levá-lo a um lugar novo e melhor, embora no momento que ocorre você ache que não.

"Eu me lembro de uma época em que nosso filho estava no segundo ano da escola secundária. O emprego de meu marido exigiu que nós nos mudássemos de Illinois para Vermont, e nosso filho ficou aborrecido porque teve de deixar seus amigos. Ele era um ótimo nadador, e a escola secundária em Vermont não

tinha uma equipe de natação. Então ele sentiu raiva de nós porque o fizemos sair de Illinois.

"Nosso filho acabou adorando as montanhas de Vermont e entrando para a equipe de esqui de seu colégio, e agora vive feliz no Colorado.

"Se todos nós tivéssemos ouvido essa história do Queijo juntos, tomando uma xícara de chocolate quente, poderíamos ter evitado muito estresse em nossa família.

– Essa é uma história que você poderia contar a crianças mais novas – disse Jessie –, talvez em uma versão ainda mais simples. Só sei que gostaria de ter tido um maior conhecimento dessas coisas quando era mais jovem.

Então Frank comentou:

- Acho que vou ser como Haw, mudar de lugar assim como o Queijo e gostar disso! E vou contar essa história para meus amigos que estão com medo de deixar a carreira militar e do que a mudança significará para eles. Isso poderia levar a alguns debates interessantes.

- Foi assim que melhoramos o nosso negócio – disse Michael. – Debatemos várias vezes o que tínhamos aprendido com a história do Queijo e como poderíamos aplicá-las a nossa própria situação. Esse foi um modo divertido de nos comunicarmos, porque nos forneceu uma linguagem fácil. E também muito eficaz, porque teve uma grande penetração na empresa.

- Como assim? Perguntou Nathan.

- Bem, quando fomos mais longe em nossa organização descobrimos que, compreensivelmente, as pessoas que se consideravam com menos poder tinham mais medo do que a mudança poderia significar para elas.

"Quando a história do Queijo foi contada em nossa organização, as pessoas que estavam resistindo à mudança se tornaram mais flexíveis porque viram a vantagem de mudar. Elas até mesmo ajudaram a promover a mudança.

"Nós também contamos a história às pessoas com quem queríamos realizar negócios. Então sugerimos que poderíamos ser o seu 'Novo Queijo', o que levou a algumas novas vendas.

Aquilo deu a Jessie várias idéias e a fez lembrar de que tinha de dar alguns telefonemas de vendas bem cedo, na manhã seguinte. Ela olhou para se relógio e disse:

- Bem, é hora de eu sair deste Posto e procurar um Novo Queijo.

O grupo concordou. Eles gostariam de continuar a conversa, mas precisavam ir embora.

Ao começarem a sair agradeceram a Michael, que disse:

- Estou realmente feliz por vocês terem aprendido algo com a história, e espero que tenham a oportunidade de contá-la a outras pessoas.

Sobre o Autor

Spencer Johson, M.D., é autor de livros que foram sucesso de vendas no mundo inteiro e que ajudaram milhões de pessoas a descobrir verdades simples que podem usar para ter vidas mais sadias e bem-sucedidas, e menos estressantes.

Ele é o criador e co-autor de *O gerente-minuto*™ , o *best seller* nº 1 de *New York* Times, escrito com o legendário consultor de gerenciamento Kenneth Blanchard, Ph.D. o livro continua a aparecer nas listas dos best sellers na área de negócios e se tornou o método de gerenciamento mais popular do mundo .

O Dr. Johnason escreveu muitos *best sellers*, inclusive cinco outros livros da série *Minuto ou não*; os populares livras infantis *Value Tales e o eter*rno presente favorito, *O presente precioso*.

Sua educação inclui um B.A. em psicologia da University of Southern Colifornia, um M.D. do Royal College of Surgeons e trabalhos realizados para a Harvard Medical School e The Mayo Clinic.

Seus livros freqüentemente são tema de reportagens na mídia, inclusive na CNN, em USA Today, Oprah Winfrey, The Larry King Show, Associated Press, The Washington Post e United Press International.

Há mais de onze milhões de cópias dos livros de Johnson publicadas em vinte e seis idiomas.

QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO?

Um Modo Surpreendente de Lidar com a Mudança
Em seu Trabalho e em sua Vida

"Assim que eu acabei de ler *Quem mexeu no Queijo?* encomendei cópias para toda a minha equipe de treinamento e alguns de meus familiares e parentes ... um livro sobre as verdades simples da vida... fácil de entender ... tão aplicável a mudanças no lar quanto a mudanças no trabalho".

Kathy Cleveland Bull Diretora de Treinamento & Desenvolvimento Ohio State University

"Bravo! Que maravilhosos insights da mudança! Esse livro tornou a minha passagem da medicina para a música muito mais significativa. É uma leitura fascinante!"

Samuel Wong, M.D. maestro assistente New York Philharmonic '90- '94

"Eu havia acabado de saber que nosso conselho decidira inesperadamente vender a empresa. Sem garantias empregatícias, fiquei deprimido e entrei em um perigoso jogo de autopiedade. Então li *Quem mexeu no meu Queijo?.* A mensagem do livro atingiu-me como um raio! Logo deixei de me revoltar contra a minha situação, que considerava injusta, e fiquei cheio de confiança e vontade de encontrar meu Novo Queijo".

Michael Carlson, presidente Edisar Plastics

"Eu estou dando esse livro a colegas e amigos, porque todos nós precisamos nos adaptar à mudança para ser bem-sucedidos na economia mutante de hoje, e esse é um livro raro que pode ser lido e compreendido rapidamente por todos. Sua ótima história e seus *insights* únicos fazem você querer aceitar a mudança como uma aliada – e gostar dela!"

Randy Harris, antigo vice-presidente Merry Lynch International

"Quem mexeu no meu Queijo? mudou minha vida. Literalmente salvou minha carreira e me trouxe sucesso em novas áreas com as quais eu apenas sonhara".

*Charlie Jones, autor de Wh*at Makes Winners Win! *Comentarista da NBC TV*

"Desde que li a história do 'Queijo', minha equipe e eu começamos a achar que as muitas mudanças com as quais nos deparamos são como 'se o nosso Queijo tivesse sido tirado do lugar', e isso nos permite mudar rapidamente e considerar as novas oportunidades como aventuras estimulantes. Nós encomendamos cem livros para usar como um componente importante de nosso Fórum de 1998 de Desenvolvimento Contínuo".

Topper Long, presidente da Divisão Textron, Turbine Engine Components.

"Logo que eu acabei de ler *Quem mexeu no meu Queij*o?, encomendei cópias para nossos diretores para nos ajudar a lidar com as inevitáveis mudanças com que nos deparamos – de fazer parte de equipes que estão mudando a desenvolver novos mercados - e espero que façam o mesmo pelas pessoas com quem eles trabalham."

Joan Banks, Especialista em Eficiência do Desempenho Whirlpool Corrporation

Quem mexeu no meu Queijo?
é usado por homens e mulheres em :

Abbot Labs, Bell South, Bristol Myers Squibb, Exxon, Georgia Pacific, Guaranty Federal Bank, Lucent Techonolgies, Marriot Hotels, Mead Johnson, Mobil Oil, National City Bank, Oceaneering, Ohio State University, State Farm Insurance, Texaco, United Rent-A-Car, U.S. Military, hospitais, instituições de caridade, órgãos governamentais – e muitas outras organizações grandes e pequenas.

Quem mexeu no meu Queijo?

É uma parábola que revela verdades profundas sobre mudança. Dois ratinhos e dois homenzinhos vivem em um labirinto em busca de queijo – uma metáfora para o que se deseja ter na vida: seja um bom emprego, um relacionamento amoroso, dinheiro, saúde ou paz espiritual. Um deles é bem-seucedido e escreve o que aprendeu com sua experiência nos muros do labirinto. As palavras rabiscadas nas paredes ensinam a lidar com a mudança para viver com menos estresse a alcançar mais sucesso no trabalho e na vida pessoal.
Quem mexeu no meu Queijo? é uma leitura rápida mas suas idéias permanecerão por toda a vida.

Spencer Johnson, M.D.

É o co-autor de *O gerente-minuto*. Escreveu muitos outros sucessos, entre eles cinto títulos da série *Minuto*. Seus livros já venderam mais de 11 milhões de exemplares em todo mundo.