

# QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO ?

SPENCER JOHNSON



REVISADO e FORMATADO  
por SILMAR CREPALDI

Johnson, Spencer - Quem mexeu no meu Queijo? / Spencer Johnson;  
Tradução de Maria Clara de Biase - 21' cd. - Rio de Janeiro: Record, 2001.

Tradução de: Who moved my Cheese?  
Contem dados biográficos  
Inclui apêndices  
ISBN 85-01-05402-X

1. Motivação (Psicologia). 2. Mudança (Psicologia).  
3. Auto-realização. 1. Título.

CDD - 158.1  
98-1429 CDU - 159.947.5

Título original norte-americano

WHO MOVED MY CHEESE?

Copyright @ 1998 by Spncner Johnson, M.D.

Publicado mediante acordo com O.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.: 2585-2000 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.

"Os melhores planos de ratos e homens costumam dar errado". Robert Burns - 1759-1796

"A vida não é um corredor reto e tranquilo que nós percorremos livres e sem empecilhos, mas um labirinto de passagens, pelas quais nós devemos procurar nosso caminho, perdidos e confusos, de vez em quando presos em um beco sem saída. Porém, se tivermos fé, uma porta sempre será aberta para nós, não talvez aquela sobre a qual nós mesmos nunca pensamos, mas aquela que definitivamente se revelará boa para nós". - A. J. Cronin

## Sumário

PARTES DE TODOS NÓS - As Simples e As Complexas	4
A HISTÓRIA POR TRÁS DA HISTÓRIA por Kenneth Blanchard, Ph.D.	5
UMA REUNIÃO: Chicago	7
A HISTÓRIA	8
Quatro Personagens	
Encontrando Queijo	
Não Há Queijo!	
Os Ratos: Sniff & Scurry	
Os Duendes: Hem & Haw	
Nesse Meio Tempo, de Volta ao Labirinto	
Vencendo o Medo	
Sentindo o Gosto da Aventura	
Saindo do Lugar Assim Como o Queijo	
O Manuscrito na Parede	
Saboreando o Novo Queijo	
Gostando da Mudança!	
UM DEBATE - Mais Tarde, Naquele Mesmo Dia	17
Sobre o Autor	24

## PARTES DE TODOS NÓS - As Simples e As Complexas

Os quatro personagens imaginários descritos nesta história os ratos: Sniff e Scurry, e os duendes: Hem e Haw - tem a intenção de representar as partes simples e complexas de nós mesmos, independentemente de nossa idade, sexo, raça ou nacionalidade.

Às vezes podemos agir como Sniff que percebe a mudança logo, ou Scurry que sai correndo em atividade, ou Hem que rejeita a mudança, resistindo-lhe, assim como teme que ela leve a algo pior, ou Haw que aprende a se adaptar a tempo, quando percebe que a mudança leva a alguma coisa melhor !

Quaisquer que sejam as partes de nós que escolhemos utilizar, todos nós dividimos algo em comum: a necessidade de encontrar nosso caminho no labirinto e ser bem-sucedido em períodos de mudanças.

## A HISTÓRIA POR TRÁS DA HISTÓRIA

por Kenneth Blanchard, Ph.D.

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

É algo que 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 posto em prática as lições que tirei dela.

Esta é uma história de mudança, que se passa em um Labirinto, onde 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 o lugar onde você gasta tempo procurando pelo que quer. Pode ser a organização em que trabalha, a sociedade em que vive ou os relacionamentos que tem em sua vida. Eu conto 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 tais esportes, ele se sentiu frustrado e desvalorizado, o que o deixou furioso. Aquilo não era justo! Sua raiva começou a afetar tudo o que fazia. Então, ele ouviu a história de Quem mexeu no meu Queijo?. Depois de ouvi-la, 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 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.

Esta é apenas uma das muitas histórias baseadas em fatos reais que ouvimos sobre o impacto da 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. Estas 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 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. Nela, você verá que os dois ratos fazem o melhor quando se encontram diante de mudanças porque mantêm as coisas simples, enquanto os complicados cérebros e as emoções humanas dos dois duendes dificultam as coisas. Não é que os ratos sejam mais espertos. Todos sabemos que pessoas são mais inteligentes que ratos. Entretanto, quando você prestar atenção no que os quatro personagens fazem, e perceber que tanto os ratos como os duendes representam partes de você mesmo - as simples e as complexas -, poderá compreender que seria vantajoso para nós fazer as coisas simples que são certas no momento em que há mudanças. 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 fim, 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, independentemente do que o sucesso represente para você.

Espero que goste do que vai descobrir e deseje-lhe boa sorte. Lembre-se: saia do lugar assim como o Queijo!

Ken Blanchard  
San Diego, Califórnia

## UMA REUNIÃO: Chicago

Num domingo ensolarado em Chicago, vários antigos colegas de turma encontraram-se para almoçar, tendo ido a uma reunião em sua escola secundária na noite anterior. Eles queriam ouvir mais sobre o 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 fazia parte da comunidade local desde que podiam se lembrar. Por isso, ficaram surpresos quando ele 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 Jéssica. - 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. 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 perdíamos o negócio. 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: perde-se algo aqui, ganha-se outro ali, e me mostrou como mudar. Depois que a ouvi, as coisas melhoraram rapidamente para mim: no trabalho e em minha vida.

"A princípio, fiquei incomodado com a simplicidade óbvia da história porque soava como algo que poderia ter sido aprendido na escola. Em seguida, percebi que na verdade estava incomodado comigo mesmo por não enxergar o óbvio e fazer o que é certo na hora em que as coisas mudam. Quando compreendi que os quatro personagens da história representavam as várias partes de mim mesmo, decidi qual deles eu queria ser e mudei. Então, contei a história para algumas pessoas em nossa empresa, e elas a contaram para 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. Contudo, havia algumas pessoas que afirmaram não ter apreendido nada com a história. Eles tampouco conheceram e estavam vivendo suas lições, ou, mais claramente, achavam que já conheciam tudo e não queriam apreender. Não poderiam perceber por que tantos outros estavam se beneficiando com aquilo. Quando um dos nossos executivos seniores, que estava tendo dificuldades de adaptação, disse que a história era perda de tempo, outras pessoas zombaram dele dizendo que sabiam qual personagem ele era na história - aquele que não apreendeu nada e não mudou."

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, num país muito distante, quando as coisas eram diferentes, havia quatro pequenos personagens que corriam através de um labirinto à procura de queijo, que os alimentasse e os fizesse felizes. Dois eram ratos, chamados Sniff e Scurry, e dois duendes - seres tão pequenos quanto os ratos, mas que se pareciam muito com as pessoas de hoje, e agiam como elas. Seus nomes eram Hem e Haw. Devido ao seu pequeno tamanho, era fácil não notar o que os quatro faziam. Mas se se olhasse bem de perto, as coisas mais surpreendentes seriam descobertas!

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 o caminho, o labirinto continha segredos que lhes permitia ter uma vida melhor.

Os ratos, Sniff e Scurry, usavam o simples método de tentativa – e – erro, para encontrar o queijo. Corriam por um corredor, e se o encontrassem vazio, viravam-se e corriam por outro. Lembravam-se dos corredores que não tinham queijo e rapidamente iam para novas áreas. 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 logo achavam o caminho.

Assim como os ratos, os dois duendes Hem e Haw, também utilizavam sua habilidade de pensar e aprender com experiências passadas. Entretanto, contavam com seus complicados cérebros para desenvolver mais métodos sofisticados de encontrar Queijo. Algumas vezes iam bem, mas em outras suas poderosas crenças e emoções humanas assumiam o comando e modificavam a maneira como eles viam as coisas. Isso tornou a vida no Labirinto mais difícil e desafiadora. Contudo, todos - Sniff, Scurry, Hem e Haw - descobriram, com seus próprios meios, o que estavam procurando.

Um dia, cada um encontrou o seu 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.

No começo, toda manhã Hem e Haw também corriam na direção do Posto C de Queijo para aproveitar as novas saborosas guloseimas que esperavam por eles. 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 faziam idéia de onde vinha o Queijo ou de quem o colocava lá. Simplesmente presumiam que estaria naquele lugar. Todas as manhãs, logo que chegavam ao Posto C, instalavam-se ali sem a menor cerimônia. Penduravam as roupas de correr, tiravam os tênis e punham seus chinelos. Entravam muito tranquilos 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 o 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. Uma 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, e às vezes não.

- Nós merecemos este Queijo - disse Hem. -Tivemos de nos esforçar muito para encontrá-lo. - Ele pegou um pedaço de Queijo fresco e o comeu. Então caiu no sono, como costumava fazer.

Todas as 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 tranquilos que nem mesmo perceberam o que estava acontecendo. Enquanto o tempo passava, Sniff e Scunny 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 havia 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 Scurry 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. 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. Para eles, 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. Partiram logo à procura do novo queijo.

Mais tarde, Hem e Haw chegaram ao Posto C. 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. 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 Scurry 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? Fizera planos para o futuro baseado naquele Queijo. Os duendes não conseguiam 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 pôs 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? - Hem continuou:

- São apenas ratos. Só reagem ao que acontece. Nós somos duendes. Somos mais espertos que ratos.

Deveríamos ser capazes de entender esse fato.

- Eu sei que somos espertos - disse Haw mas nós não parecemos estar agindo assim no momento. As coisas estão mudando por aqui, Hem. Talvez nós precisemos mudar e agir de outro jeito.

- Por que deveríamos mudar? Somos duendes. Somos especiais. Isso não deveria ter acontecido conosco. Ou se acontecesse, pelo menos deveríamos obter alguns benefícios.

- Por que? - perguntou Haw.

- Porque temos direito - respondeu Hem.

- Direito a que? - quis saber Haw.

Ao nosso Queijo.

- Por que? - 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. 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. Os duendes tiveram dificuldades ao dormir e andaram tendo pesadelos sobre não encontrar nenhum Queijo. Mas eles ainda voltavam ao Posto C e esperavam lá todos os dias.

- Sabe, se a gente apenas se esforçasse mais, descobriríamos que nada mudou realmente. O Queijo provavelmente está por perto. Talvez eles somente o esconderam atrás da parede - disse Hem.

No dia seguinte, Hem e Haw voltaram com ferramentas. Hem segurava o cinzel enquanto Haw batia com o martelo até que fizeram um buraco na parede do Posto C de Queijo. Examinaram dentro, mas não acharam nenhum Queijo. Eles ficaram desapontados mas acreditavam que poderiam solucionar o problema. Então chegavam mais cedo, permaneciam lá mais tempo e trabalhavam com afinco. Mas, pouco depois, tudo o que tinham era um grande buraco na parede. Haw estava começando a perceber a diferença entre atividade e produtividade.

- Talvez nós devêssemos apenas nos sentar e ver o que acontece - dizia Hem. - Cedo ou tarde, vão colocar o Queijo aqui de volta.

Haw queria acreditar nisso. Então os duendes simplesmente iam para casa e voltavam para o Posto C. 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 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 Haw.

Eles demoraram muito tempo para encontrá-las, porque as tinham colocado de lado quando encontraram seu Queijo no Posto C, achando que não precisariam mais delas. Quando Hem viu o amigo se vestindo, disse:

- Você não vai para o labirinto de novo, não ?. - 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, 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. - Onde é mais provável que eu encontre Queijo: aqui ou no Labirinto?. - indagou-se novamente.

Ele construiu uma imagem na sua mente. Viu a si mesmo se aventurando pelo Labirinto com um senso no rosto. Enquanto essa imagem o surpreendia, ficou se sentindo bem. Via-se se perdendo de vez em quando no Labirinto, mas sentia confiança de que iria finalmente encontrar o Novo Queijo e todas as coisas boas que viriam com isso. Ele reuniu suas forças. Em seguida, usou sua imaginação para construir a imagem mais coerente que poderia, com os detalhes mais realistas - dele encontrando e aproveitando o saboroso Novo Queijo. Ele se imaginou comendo queijo Suíço cheio de buracos, o laranja vivo dos queijos Cheddar e Americano, Mozzarella italiana e o maravilhosamente macio queijo francês Camembert, e... Então escutou Hem dizer alguma coisa e percebeu que ainda estavam no Posto C de Queijo.

- Às vezes - disse Haw - as coisas mudam e nunca mais são as mesmas. Esta 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, o qual 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 atento e ansiosamente para o labirinto, pensando em como havia ficado naquela situação de não ter queijo. Ele achava 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 queria entrar no labirinto. Escreveu uma frase na parede à sua frente e ficou olhando-a durante alguns minutos: "O QUE VOCÊ FARIA SE NÃO TIVESSE MEDO"? Refletiu sobre o que havia escrito. Ele sabia que às vezes algum medo pode ser bom. Quando você teme que as coisas estejam piorando, se não toma uma atitude, isso pode instigá-lo a agir. Mas não é bom quando você fica tão assustado a ponto de impedi-lo de fazer qualquer coisa. Olhou à direita, para a parte do labirinto em que nunca estivera, e sentiu medo. Então respirou profundamente, virou à 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. Ficava 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, iria adaptar-se mais cedo à mudança. Aquilo tornaria as coisas mais fáceis. Então Haw esboçou um sorriso ao pensar: "Antes tarde do que nunca."

Durante os 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 passos para a frente e um para trás. Aquilo era um desafio, mas teve de admitir que estar de volta ao labirinto, procurando pelo Queijo, não era tão ruim quanto imaginara.

Com o correr do tempo, começou a ter dúvidas a respeito 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, 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 se antecipado. Talvez tivesse sido isso que Sniff e Scurry haviam feito. Decidiu que ficaria mais alerta de agora em diante. Esperaria a mudança acontecer e atentaria para isso. Acreditaria em seus instintos básicos para sentir quando a mudança estava prestes a ocorrer e ficaria preparado para se adaptar a isso. Parou para descansar e escreveu na parede do Labirinto: "CHEIRE O QUEIJO COM FREQUÊNCIA PARA SABER QUANDO 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 essa sensação de vazio com muita frequência", 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 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 pelo medo. 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 tomando as coisas piores. Então fez o que faria se não tivesse medo. Seguiu em uma nova direção. Começando 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 percebeu que ele vinha sendo mantido prisioneiro pelo seu próprio medo. Mover-se para uma nova direção o libertou. Sentiu a brisa fresca que soprava naquela parte do labirinto. Respirou profundamente várias vezes e se sentiu revigorado. Depois que venceu o medo, aquilo se revelou mais agradável do que achava que poderia ser. Não se sentia assim havia muito tempo. Quase se esquecera do quanto era divertido procurar Queijo. Para tomar 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 Cheddar 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 tomava, e mais sentia que iria encontrá-lo. Escreveu: "IMAGINAR-ME SABOREANDO O NOVO QUEIJO, ANTES MESMO DE ENCONTRÁ-LO, CONDUZ-ME A ELE".

Haw ficou pensando no que poderia ganhar, em vez do que estava perdendo. Questionou por que sempre pensara que uma mudança iria levar a algo pior. Agora ele percebeu que mudanças poderiam levar a alguma coisa melhor. "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 pôs alguns no bolso para comer depois e talvez dividir com Hem. Começou a recuperar suas forças. Haw entrou no Posto de Queijo com grande entusiasmo. Mas, para sua tristeza, descobriu que estava vazio. Alguém estivera lá e deixara apenas os pequenos pedaços. Percebeu que se tivesse saído de onde estava antes, poderia ter encontrado o Novo Queijo ali em grande quantidade. Haw decidiu 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. Ofereceu-lhe 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 era feliz quando não estava sendo movido pelo medo. Gostava do que estava fazendo agora. Ciente 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". 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. Ficara tão apreensivo com o fato de nunca encontrar o Novo Queijo que sequer quis começar a procurar. Mas desde que começou sua jornada, encontrou Queijo suficiente nos corredores para deixá-lo prosseguir. Agora ansiava por encontrar mais. Apenas olhar adiante estava ficando estimulante.

Haw sabia que seu antigo modo de pensar fora afetado por suas preocupações e seus medos. Ele se acostumara a pensar em não ter Queijo suficiente, ou em não tê-lo durante o tempo que desejaria. Pensara mais no que poderia dar errado, e esquecera o que poderia dar certo. Mas aquilo mudara desde que saíra do Posto C. Ele se costumara a 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 suas crenças quando percebeu isso e parou para escrever na parede: "AS 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 lidado com a mudança muito antes e saído do Posto C mais cedo. Teria se sentido 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 ela ocorreria. Reuniu coragem e decidiu entrar nas áreas 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. 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 presente.

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 prosseguiu por um corredor que lhe era novo, virou uma esquina e encontrou um Novo Queijo no Posto N!. Quando entrou, ficou surpreso como 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 numa 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 deixando-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. Percebeu que enquanto 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 encarou a si mesmo - de forma sincera -, descobrindo algo melhor, muito melhor. 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 a recompensa quando se vence o medo e se 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 levava 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? Ou ainda estava hesitante porque não mudaria? 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 por 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 FREQUÊNCIA 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 áreas 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 numa zona de conforto. Haw ouviu o que achou ser o som de passos no labirinto. Quando o som se tomou mais alto, percebeu que alguém estava chegando. Poderia ser Hem? Ele estaria 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”!  
O fim... ou seria um novo começo?

## 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 escutaram e lhe agradeceram. Nathan perguntou ao grupo:

- O que achariam de nos juntarmos depois e talvez discutir a história?

A maioria gostaria de discuti-la. Concordaram em se encontrar para tomar uma bebida naquela noite, antes do jantar. Mais tarde, eles se reuniram em um saguão de hotel, e logo começaram a fazer brincadeiras uns com os outros a respeito de encontrar o seu "Queijo", e ver a si mesmos no labirinto.

- Então, quem eram vocês na história? Sniff, Scurry, Hem ou Haw? - perguntou Angela ao grupo de maneira simpática.

- Bem, eu estava pensando nisso esta tarde - respondeu Carlos. - Eu me lembro claramente do tempo em que tinha meus negócios com artigos esportivos, quando travava uma dura batalha com mudanças. "Eu não era Sniff - continuou -, eu não farejava a situação e nem percebia a mudança cedo. E eu certamente não era Scurry, pois não agia imediatamente. Eu era mais como Hem, que queria ficar em território conhecido. A verdade é que eu não quis lidar com as mudanças. Nem mesmo quis enxergá-las - concluiu Carlos."

Michael, que sentia como se o tempo não tivesse passado desde que ele e Carlos eram grandes amigos na escola, perguntou:

- Do que estamos falando aqui, companheiro?

- Uma inesperada mudança de emprego - disse Carlos.

- Você foi despedido? - disse Michael, sorrindo.

- Bem, vamos apenas dizer que eu não quis sair atrás do Novo Queijo. Eu pensava que tinha uma boa razão pela qual. mudanças não deveriam acontecer comigo. Desse modo, estava bastante contrariado naquele momento.

Alguns dos seus colegas de classe que estiveram calados no início sentiram-se mais confortáveis agora e falaram, incluindo Frank, que estivera nas forças armadas.

- Hem lembra um amigo meu - disse Frank.

- Seu departamento estava fechando, mas ele não queria enxergar isso. Começaram a realocar as pessoas. Todos nós tentamos falar com ele sobre as muitas outras oportunidades que existiam na empresa, para aqueles que quisessem ser flexíveis, mas ele não achava que deveria mudar. Ele foi o único que ficou surpreso quando seu setor fechou. Agora está tendo dificuldades para se ajustar às mudanças que achava que não aconteceriam.

- Eu não achava que isso aconteceria comigo também - disse Jéssica -, mas meu "Queijo" fora movido mais de uma vez, especialmente em minha vida pessoal, mas não podemos dar conta disso depois.

Muitos no grupo riram, exceto Nathan.

- Talvez isso seja o essencial - disse Nathan. - Mudanças acontecem para todos nós.

Nathan acrescentou:

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

Aquilo surpreendeu muitos no grupo, porque achavam que Nathan tinha sorte de estar em um negócio seguro, com o qual poderia contar ano após ano.

- O que aconteceu? - quis saber Jessica.

- Nossa cadeia de pequenas lojas repentinamente ficou fora de moda quando o shopping chegou à cidade com seus gigantescos inventários e preços baixos. Nós simplesmente não poderíamos competir com aquilo.

Nathan fez uma pausa:

- Posso ver agora que em vez de ser como Sniff e Scurry, nós éramos como Hem. Ficamos onde estávamos e não modificamos. Tentamos ignorar o que estava acontecendo e agora estamos com problemas. Poderíamos ter tido algumas aulas com Haw, porque certamente não poderíamos rir de nós mesmos e mudar o que estávamos fazendo.

Laura, que se tomou uma executiva de sucesso, vinha escutando, mas tinha falado muito pouco até então.

- Eu também pensei na história esta tarde - disse ela. - Pergunto como eu poderia ser mais parecida com Haw e enxergar o que estou fazendo de errado, rir de mim mesma, mudar e fazer melhor.

E acrescentou:

- Estou curiosa. Quantos aqui têm medo de mudar?

Ninguém respondeu, então ela sugeriu:

- Que tal levantarmos as mãos?

Apenas uma mão se levantou.

- Bem, parece que temos uma pessoa honesta em nosso grupo! - disse ela. E depois continuou:

- Talvez vocês preferissem esta pergunta. Quantos aqui pensam que os outros têm medo de mudar?

Praticamente todos levantaram as mãos. Depois começaram a rir.

- O que isso nos revelou? - questionou Laura.

- Fomos desmentidos - respondeu Nathan.

- Claro - admitiu Michael -, às vezes não estamos nem cientes de que temos medo. Eu sei que não estava. Quando ouvi a história pela primeira vez, adorei a pergunta: "O que você faria se não tivesse medo?"

Então Jéssica disse:

- Bem, o que aprendi com a história é que mudanças acontecem por toda parte, e farei o melhor para me adaptar rapidamente. Lembro-me de anos atrás, quando a nossa empresa estava vendendo uma enciclopédia com mais de vinte volumes. Uma pessoa tentou nos dizer que deveríamos colocá-la em um único CD ROM 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.

- Talvez seja isso o que queria dizer a história sobre a arrogância do sucesso de Hem e Haw. Eles não notaram que precisariam mudar o que uma vez fora trabalhado - disse Laura.

- Então você pensava que o seu Velho Queijo era o seu único Queijo - disse Nathan.

- Sim, e nós precisamos nos apoiar nisso. 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. Nós estamos passando por tempos difíceis. Agora, outra grande mudança tecnológica está acontecendo na indústria, e ninguém na empresa parece querer lidar com isso. Não é nada bom. Acho que em breve estarei fora do negócio.

- É hora do LABIRINTO! - gritou Carlos.

Todos riram, inclusive Jéssica.

Carlos 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 e do que estava fazendo. Não é de se admirar que era chamado de Haw.

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

- Acho que sim - disse Elaine.

- 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 ele lhes é tirado e culpam os outros. 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.

- Devo admitir - disse Nathan -, eu vi o que estava acontecendo com lojas como as nossas em outros lugares do país, mas tinha esperança de que isso tudo não nos afetaria. Eu creio que é muito melhor começar a mudar enquanto você pode, do que tentar reagir e adaptar-se a isso. Talvez devêssemos mover nosso próprio Queijo.

- O que você quer dizer? - perguntou Frank.

- Não posso evitar, mas pergunto onde nós estaríamos hoje se tivéssemos vendido os negócios de todas as nossas antigas lojas e construído uma moderníssima loja para competir com os melhores. - respondeu Nathan.

- Talvez seja isso o que Haw quis dizer quando escreveu na parede "Sinta o gosto da aventura e mova com o Queijo" - disse Laura.

- Eu acho que algumas coisas não deveriam mudar - disse Frank. - Por exemplo, eu quero me apegar aos meus valores básicos. Mas percebo agora que estaria em melhor situação se tivesse movido com o 'Queijo' muito antes na minha vida.

- Bem, Michael, foi uma agradável historinha - disse Richard, o cético da classe -, mas como realmente você fez uso disso na sua empresa?

O grupo não sabia disso ainda, mas Richard estava experimentando algumas mudanças ele mesmo. Recentemente separado de sua esposa, estava agora tentando dividir sua carreira com a criação de seus filhos adolescentes.

- Sabe, eu pensava que meu trabalho era só administrar os problemas diários, caso aparecessem, quando o que eu deveria estar fazendo era olhar adiante e prestar atenção para onde estávamos indo - respondeu Michael. - E, cara, cuidava desses problemas vinte e quatro horas por dia. Não me divertia. Estava no meio de ratos e não pude cair fora.

- Então você estava controlando quando precisava ser conduzido - disse Laura.

- Exatamente - disse Michael. - Assim, quando escutei a história de Quem mexeu no meu Queijo?, percebi que minha tarefa era construir uma imagem do Novo Queijo que iríamos todos querer perseguir, desse modo, poderíamos aproveitar as mudanças e ter sucesso, fosse na profissão ou na vida.

- O que você fez no trabalho? - perguntou Nathan.

- Bem, quando eu perguntei às pessoas da empresa quem eles seriam na história, vi que tínhamos cada um dos quatro personagens em nossa organização. Comecei a enxergar os Sniffs, Scurrys, Hems e Haws cada qual precisando ser tratado de uma forma diferente. Nossos Sniffs puderam farejar mudanças no mercado, e assim nos ajudaram a atualizar nossa visão corporativa. Foram estimulados a identificar como as mudanças poderiam resultar em novos produtos e serviços que nossos clientes iriam querer. Os Sniffs adoraram isso e disseram que gostavam de trabalhar em um lugar que reconhecia mudanças e adaptava-se a tempo. Nossos Scurrys gostavam de ter as coisas feitas, então foram estimulados a agir, baseados na nova visão corporativa. Apenas precisavam ser monitorados, assim não saíam correndo para a direção errada. Foram desse modo recompensados por ações que nos levaram ao Novo Queijo. Acharam agradável trabalhar em uma empresa que valoriza ação e resultados.

- O que me diz sobre os Hems e Haws? - perguntou Angela.

- Infelizmente, os Hems eram as âncoras que nos levavam para o fundo - respondeu Michael. - Ou se sentiam extremamente confortáveis ou muito medrosos para mudar. Alguns de nossos Hems só mudaram quando compreenderam a sensata visão que construímos, a qual lhes mostrava como as mudanças contribuiriam para esta vantagem. Nossos Hems nos disseram que queriam trabalhar num lugar que fosse seguro. Desta forma as mudanças precisavam fazer sentido para eles e aumentar sua noção de segurança. Quando perceberam o verdadeiro perigo de não mudar, alguns deles modificaram-se. O que nos ajudou a transformar muitos de nossos Hems em Haws.

- O que vocês fizeram com os Hems que não mudaram? - perguntou Frank.

- Tivemos que deixá-los ir - disse tristemente Michael. - Queríamos manter todos os nossos empregados, mas sabíamos que se nossos negócios não mudassem rápido o bastante, estaríamos todos com problemas.

Ele fez uma pausa e acrescentou:

- A boa notícia é que, mesmo enquanto nossos Haws inicialmente se mostravam hesitantes, estavam flexíveis o suficiente para aprender algo novo, agir de maneira diferente, e adaptar-se a tempo de ajudar-nos a ter sucesso. Eles começaram a esperar a mudança e procuravam por isso ativamente. Porque entendiam sobre a natureza humana, ajudaram-nos a construir uma visão realista do Novo Queijo, o que proporcionou bom senso em praticamente todos. Eles nos disseram que queriam trabalhar em uma organização que desse confiança às pessoas, além de ferramentas para mudar. E nos ajudaram a manter nosso senso de humor enquanto íamos atrás do nosso Novo Queijo.

- Você tirou isso tudo de uma historinha? - comentou Richard.

- Não é a história, mas o que fazemos de diferente baseado no que tiramos dela - disse Michael, sorrindo.

- Eu sou um pouco como Hem - admitiu Angela -, então para mim a parte mais poderosa da história foi quando Haw riu do seu medo e continuou a construir uma imagem em sua mente, onde se via aproveitando o 'Novo Queijo'. Isso o fez caminhar para dentro do labirinto de maneira menos receosa e mais alegremente. E eventualmente conseguiu um negócio melhor. É o que eu gostaria de fazer mais freqüentemente.

- Então até mesmo Hems podem às vezes compreender a vantagem das mudanças - disse Frank, satisfeito.

- Como a vantagem de manter seus empregos - disse Carlos -, rindo.

- Ou até ganhar um bom aumento - acrescentou Angela.

Richard, que estivera de cara amarrada durante o debate, disse:

- Minha supervisora vinha me dizendo que nossa empresa precisava mudar. Eu acho que o que ela realmente queria dizer é que era eu quem precisava mudar, mas não quis escutar isso. Creio que nunca soube de verdade que o 'Novo Queijo' era o lugar para onde ela estava tentando nos mover. Ou o quanto eu poderia ganhar com isso.

Um sorriso leve atravessou o rosto de Richard quando disse:

- Eu devo admitir que gosto dessa idéia de enxergar o 'Novo Queijo' e imaginar você mesmo aproveitando-se dele. Isso alegra tudo. Quando você entende como ele pode fazer as coisas melhorarem, você fica mais interessado em fazer a mudança acontecer.

E acrescentou:

- Talvez eu pudesse usar isso em minha vida pessoal. Meus filhos costumam achar que nada em suas vidas deveria mudar. Acredito que estejam agindo como Hem, porque eles ficam irritados. Estão provavelmente assustados com o que o futuro lhes reserva. Talvez eu não tenha construído uma imagem realista do 'Novo Queijo' para eles. Provavelmente porque eu mesmo não compreenda isso. O grupo estava calado como se eles estivessem pensando em suas próprias vidas.

- Bem - disse Jéssica -, 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 de um relacionamento ruim.

- Ou - retrucou AngeLa -, talvez o 'Velho Queijo' seja 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! O 'Novo Queijo' é um novo relacionamento com a mesma pessoa.

- Estou começando a achar que pode haver mais nisso do que pensei - observou Richard. - Gosto da idéia de abrir mão do antigo comportamento, no lugar do relacionamento. Repetir o mesmo comportamento apenas fará você obter os mesmos resultados. Até que o esforço funcione, talvez, em vez de trocar de empregos, devesse modificar a forma como trabalho. Se tivesse feito isso, provavelmente teria um emprego melhor agora.

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

- Quando ouvi a história e os comentários de todos aqui, tive de rir de mim mesma. Sou como Hem há muito tempo, hesito e tenho 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 ele acontece 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.

- Estou indo para casa contar à minha família essa história - disse Jéssica. - Vou perguntar aos meus filhos quem eles acham que sou - Sniff, Scurry, Hem ou Haw - e quem eles acham que são. Nós poderíamos falar sobre o que sentimos, sobre o que seja o 'Velho Queijo' da família, e o que o 'Novo Queijo' poderia ser.

- É uma boa idéia - disse Richard, surpreendendo a todos, até a si próprio.

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. - Debatermos várias vezes o que tínhamos aprendido com a história do Queijo e como poderíamos aplicá-la em 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 da mudança do que ela poderia significar. Então resistiam. Em resumo, uma mudança imposta é uma mudança oposta. Mas, assim que a história do Queijo foi compartilhada com literalmente todos na empresa, ela nos ajudou a alterar a forma como encarávamos a mudança. Ajudou-nos a rir, ou pelo menos a sorrir, de nossos antigos medos. Eu só queria ter ouvido a história do Queijo antes - acrescentou Michael.

- Como assim? - perguntou Carlos.

- Porque, pelo tempo que levamos para realizar as mudanças, nossos negócios já tinham decaído tanto, que tivemos de dispensar pessoas, como disse anteriormente, incluindo, aí alguns bons amigos. Foi duro para todos nós. Contudo, aqueles que ficaram e a maioria das pessoas que saíram disseram que a história do Queijo os ajudou a enxergar as coisas de uma maneira diferente e enfrentaram melhor a situação. Aqueles que tiveram de sair e procurar um novo emprego disseram que foi difícil no princípio, mas recordar a história foi de grande ajuda para eles.

- O que os ajudou mais? - perguntou Angela.

- Depois que deixaram para trás os seus medos- respondeu Michael -, disseram-me que a melhor coisa era perceber que havia um 'Novo Queijo' lá fora apenas esperando ser descoberto!. Disseram ter uma imagem do 'Novo Queijo' em suas mentes, o que os fez realizar melhor uma nova tarefa, o que os fez sentir-se melhor. Vários conseguiram trabalhos melhores.

- O que me diz sobre as pessoas que ficaram na empresa? - perguntou Laura.

- Bem - disse Michael -, em vez das reclamações sobre as mudanças que estavam ocorrendo, as pessoas agora diziam: "Eles apenas moveram nosso Queijo. Vamos olhar para o Novo Queijo." Isso poupou um bom tempo e reduziu o estresse. As pessoas que estiveram resistindo compreenderam logo a vantagem de mudar. Até mesmo ajudaram a promover a mudança.

- Por que você acha que eles mudaram? - disse Cory.

- Eles mudaram depois que a dedicação aos problemas da nossa empresa mudou.

- O que acontece na maioria das organizações quando uma mudança é anunciada pelo chefe da gerência? - perguntou ele. - As pessoas dizem que a mudança é uma ótima ou uma má idéia?

- Uma má idéia - respondeu Frank.

- Isso - concordou Michael. - Por que?

- Porque as pessoas querem que as coisas permaneçam inalteráveis. Acham que a mudança será ruim para elas. Quando uma pessoa diz que a mudança é uma má idéia, outros dizem o mesmo - disse Carlos.

- Sim, eles realmente não deviam seguir esse caminho - disse Michael -, mas o fazem porque lhes é conveniente. É o tipo de dedicação aos problemas que sustenta a mudança em qualquer organização.

- Então como as coisas ficaram depois que as pessoas escutaram a história do Queijo? - perguntou Becky.

- A dedicação aos problemas mudou porque ninguém queria enxergar como Hem! - disse Michael, simplesmente.

Todos riram.

- Queriam farejar as mudanças antes do tempo e sair correndo para agir, em vez de ficar parado e ser deixado para trás.

- É uma boa observação - disse Nathan. -Ninguém em nossa empresa gostaria de enxergar como Hem. Eles certamente iam mudar. Por que você não nos contou essa história em nossa última reunião?

Isso poderia funcionar.

- Isso funciona - disse Michael. Funciona melhor, claro, quando todos na organização conhecem a história, seja em uma grande empresa, numa microempresa ou em sua família, pois uma organização pode mudar apenas quando um número suficiente de pessoas muda.

Em seguida, ele propôs um último pensamento:

- Quando compreendemos como isso funciona bem para nós, passamos a história para as pessoas com quem queríamos fazer negócios, sabendo que elas estiveram também lidando com mudanças. Então sugerimos que poderíamos ser o seu 'Novo Queijo', quer dizer, sócios melhores. O que leva a novas vendas.

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

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

O grupo riu e começou a se despedir. 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.

**Fim**

### Sobre o Autor

Spencer Johnson, 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 ajudam a ter vidas mais sadias e bem-sucedidas, e menos estressantes.

Ele é o criador e co-autor de O gerente-minuto-TM, o bestseller nº1 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. Johnson escreveu muitos best sellers, inclusive cinco outros livros da série Minuto(r); Sim ou não; os populares livros infantis Value TalesTM; e o eterno presente favorito, O presente precioso.

Sua educação inclui um B.A. em psicologia da University of Southern California, 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, The Larry King Slzow, Associated Press e United Press International.

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