

Eugenio Mussak

# Caminhos da Mudança

Reflexões  
sobre um mundo  
impermanente e  
sobre as mudanças  
de "dentro  
para fora"

*INTEGRARE*  
EDITORA

**Eugenio Mussak**

# Caminhos da Mudança

Reflexões sobre um mundo impermanente e sobre  
as mudanças de “dentro para fora”

*INTEGRARE*  
EDITORA

Copyright © 2008 Eugenio Mussak  
Copyright © 2008 Integrare Editora Ltda.

Publisher  
Maurício Machado

Assistente editorial  
Luciana M. Tiba

Produção editorial e coordenação  
Crayon Editorial

Copidesque  
José Muniz Jr.

Revisão  
Arlete Sousa da Silva  
Fernanda Marão  
Marisa Rosa Teixeira

Projeto gráfico de capa e miolo  
Alberto Mateus

Foto de quarta capa  
Manoel Guimarães

Diagramação  
Crayon Editorial

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Mussak, Eugenio

Caminhos da mudança : reflexões sobre um mundo  
impermanente e sobre as mudanças de dentro para fora /  
Eugenio Mussak. -- São Paulo : Integrare Editora, 2008.

Bibliografia.

ISBN 978-85-99362-27-3

1. Conduta de vida 2. Mudanças de vida - Acontecimentos  
I. Título.

08-06639

CDD-158.1

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Mudanças de vida : Adaptação : Psicologia  
aplicada 158.1

Todos os direitos reservados à INTEGRARE EDITORA LTDA.

Rua Tabapuã, 1123, 7º andar, conj. 71/74

CEP 04533-014 - São Paulo - SP - Brasil

Tel. (55) (11) 3562-8590

Visite nosso site: [www.integrareeditora.com.br](http://www.integrareeditora.com.br)

# Sumário

<i>Mensagem de Médicos Sem Fronteiras.</i> . . . . .	7
<i>Apresentação</i> . . . . .	12
<i>Prefácio.</i> . . . . .	14

## PRIMEIRA PARTE

Reflexões sobre as amarras do passado, a  
esperança no futuro, a força das atitudes e sua  
relação com as mudanças que desejamos.

<b>1</b>	Está na hora de mudar . . . . .	18
<b>2</b>	Os dois lados da mudança. . . . .	20
<b>3</b>	A rosa louca dos sonhos . . . . .	22
<b>4</b>	A esperança é uma deusa?. . . . .	24
<b>5</b>	A esperança é uma mentira? . . . . .	26
<b>6</b>	A esperança é dispensável? . . . . .	28
<b>7</b>	O risco de tentar. . . . .	30
<b>8</b>	O risco calculado . . . . .	32
<b>9</b>	O risco de viver . . . . .	34
<b>10</b>	Respeitando os limites (pessoas especiais I) . . . . .	36
<b>11</b>	Os ciclos da vida . . . . .	38
<b>12</b>	As crises dos ciclos . . . . .	40
<b>13</b>	Começar, terminar, começar. . . . .	42
<b>14</b>	O que não me mata... . . . .	44
<b>15</b>	... me fortalece. . . . .	46
<b>16</b>	Paciência (pessoas especiais II). . . . .	48
<b>17</b>	Persistência (pessoas especiais III). . . . .	50
<b>18</b>	Superação (pessoas especiais IV). . . . .	52
<b>19</b>	Renovação (pessoas especiais V) . . . . .	54
<b>20</b>	Um beijo na realidade (pessoas especiais VI) . . . . .	56

## SEGUNDA PARTE

Reflexões sobre o trabalho, a carreira, a honestidade profissional, a vida pessoal, a disciplina para criar e a competência para ser focado sem ser alienado.

<b>21</b>	Montanha acima . . . . .	<b>60</b>
<b>22</b>	Principal elemento cenográfico (pessoas especiais VII) . .	<b>62</b>
<b>23</b>	Dom, talento e vocação . . . . .	<b>64</b>
<b>24</b>	Honestidade profissional (pessoas especiais VIII) . . . .	<b>66</b>
<b>25</b>	A lógica do futuro. . . . .	<b>68</b>
<b>26</b>	Um conselho de Napoleão . . . . .	<b>70</b>
<b>27</b>	Disciplina é uma decisão . . . . .	<b>72</b>
<b>28</b>	A disciplina, seus aliados e seus inimigos. . . . .	<b>74</b>
<b>29</b>	Uma reflexão sobre a preguiça . . . . .	<b>76</b>
<b>30</b>	A preguiça seletiva . . . . .	<b>78</b>
<b>31</b>	Disciplina, outra vez . . . . .	<b>80</b>
<b>32</b>	O que eu quero para mim . . . . .	<b>82</b>
<b>33</b>	O Tao do ter . . . . .	<b>84</b>
<b>34</b>	Aspiração e ambição . . . . .	<b>86</b>
<b>35</b>	A dualidade (pessoas especiais IX) . . . . .	<b>88</b>
<b>36</b>	A evolução dos sentidos . . . . .	<b>90</b>
<b>37</b>	Os ingredientes (pessoas especiais X) . . . . .	<b>92</b>
<b>38</b>	Improvizando . . . . .	<b>94</b>
<b>39</b>	Imprevistos acontecem. . . . .	<b>96</b>
<b>40</b>	Preparando o imprevisto . . . . .	<b>98</b>

## TERCEIRA PARTE

Reflexões sobre as viagens interiores, a auto-estima, os sentimentos humanos e sua capacidade de influenciar nossas atitudes, para o bem e para o mal.

<b>41</b>	Só cuidamos de quem gostamos . . . . .	102
<b>42</b>	Amor-próprio e felicidade . . . . .	104
<b>43</b>	A sala dos espelhos . . . . .	106
<b>44</b>	A viagem para dentro. . . . .	108
<b>45</b>	Só, mas não solitário . . . . .	110
<b>46</b>	Vermelho de raiva. . . . .	112
<b>47</b>	A anatomia da ira . . . . .	114
<b>48</b>	Cobras de duas pernas . . . . .	116
<b>49</b>	As emoções são líquidas . . . . .	118
<b>50</b>	A mãe de todas as virtudes . . . . .	120
<b>51</b>	O limite da paciência . . . . .	122
<b>52</b>	O homem cordial . . . . .	124
<b>53</b>	Eu e minha timidez . . . . .	126
<b>54</b>	Eu e minha teoria . . . . .	128
<b>55</b>	Eu e meu Hamlet . . . . .	130
<b>56</b>	Inveja – ter ou ser . . . . .	132
<b>57</b>	O peso da felicidade alheia . . . . .	134
<b>58</b>	A inveja, o drama e o humor. . . . .	136
<b>59</b>	O monstro de olhos verdes. . . . .	138
<b>60</b>	Ciúme bom, ciúme mau . . . . .	140

## QUARTA PARTE

Reflexões sobre a beleza e as dificuldades da vida  
a dois, sobre a comunicação humana, a educação como  
a grande esperança e o comprometimento de cada um  
na construção de um mundo de paz.

<b>61</b>	Viva o casamento . . . . .	144
<b>62</b>	Rotina e monotonia. . . . .	146
<b>63</b>	Luz e sombra . . . . .	148
<b>64</b>	Diferentes, ainda bem . . . . .	150
<b>65</b>	A alegria da diversidade . . . . .	152
<b>66</b>	Comunicação é humanidade . . . . .	154
<b>67</b>	Conteúdo e forma. . . . .	156
<b>68</b>	Comunicação e lógica . . . . .	158
<b>69</b>	Comunicação e relações . . . . .	160
<b>70</b>	Alimentando quem alimenta . . . . .	162
<b>71</b>	O erro do senhor Higgins. . . . .	164
<b>72</b>	Valores reconhecidos. . . . .	166
<b>73</b>	Educar é deixar respirar . . . . .	168
<b>74</b>	A curiosidade, a pergunta e a imaginação. . . . .	170
<b>75</b>	O ambiente de aprendizado . . . . .	172
<b>76</b>	Assumindo a responsabilidade . . . . .	174
<b>77</b>	Inocente ou impotente? . . . . .	176
<b>78</b>	Eu me comprometo . . . . .	178
<b>79</b>	Obtendo comprometimento . . . . .	180
<b>80</b>	Eu e tu . . . . .	182

*Bibliografia*. . . . . 185

*Índice remissivo* . . . . . 189

# Apresentação

**Entre os luminares de épocas e áreas diferentes** do pensamento há um ponto em comum: a idéia da mudança. A relação do homem com as mudanças do mundo e com as que ele próprio promove é abordada, entre outros pensadores, por Heráclito, quando ele afirma que um homem não pode se banhar duas vezes no mesmo rio; por Darwin, segundo o qual a seleção natural, base da evolução das espécies, deveu-se especialmente à capacidade do indivíduo de conviver com as variações ambientais; por Jean Piaget, que teoriza sobre os estágios de desenvolvimento humano; e por Peter Drucker, que alerta para a importância da inovação como fator de competitividade.

Este livro reúne textos que se relacionam com as mudanças que o homem procura implementar ou com as quais precisa aprender a conviver. Não há, em suas páginas, receitas prontas, recomendações genéricas ou conselhos universais. O que há são análises da angústia do humano que se percebe vivo e, como tal, mutante. E há, claro, o propósito humilde de ajudar a abrir a janela da percepção, iluminando e arejando a consciência de si e facilitando a relação harmoniosa com o outro.

Suas quatro partes estão divididas em capítulos que se esgotam em duas páginas. Assim, o leitor poderá se valer de três expedientes para tornar mais útil e prazerosa sua leitura:

**a. Leitura longitudinal:** os capítulos são seqüenciais e guardam conexão entre si. Dessa forma, o livro pode ser lido como se lê um romance, como se acompanha o desenrolar de uma trama.

**b. Leitura consultiva:** é possível acessar temas específicos. Basta, para isso, consultar o índice principal ou o índice remissivo no final do livro. Por exemplo: alguém que se interesse pelo tema “ansiedade” ou “esperança” será remetido para as páginas que abordam esses sentimentos tão humanos.

**c. Leitura aleatória:** você pode abrir as páginas ao sabor do acaso, pois cada capítulo, embora converse com o que o precede e com o que o segue, tem início, meio e fim, e constitui, nele mesmo, um saber que se sustenta e um sabor que alimenta.

Assim, viajando pelos eixos das relações humanas, da interiorização, do mundo do trabalho, dos sentimentos e dos pensamentos, o leitor construirá um mosaico que representa o que somos e o que podemos ser.

Bem-vindo  
a mais esta aventura  
do conhecimento!

# Prefácio

**Um livro é sempre uma aventura.** Tudo pode acontecer. Há uma infinidade de possibilidades dentro de suas páginas, e a única forma de descobrir sua essência é percorrê-las. Alguns livros serão melhores que outros, instigantes, criativos, cheios de informação, de sabedoria e de idéias inovadoras. Para um bom leitor há sempre muita expectativa ao abrir a primeira página.

**Foi assim que me senti** ao receber o livro de Eugenio: como um presente, uma oportunidade de navegar por mundos mais vastos, que se passam no coração do outro mas acabam nos levando para mais perto do nosso próprio.

**Eu já conhecia a qualidade do texto** e o valor profundo das idéias de Eugenio. O que eu não imaginava era que a aventura deste livro seria tão estimulante e reveladora de uma miríade de possibilidades. Este é um livro que pode ser lido de muitas formas. Há uma história linear, que nos conta sobre a trajetória humana — das pequenas incertezas às grandes verdades. O leitor disciplinado irá deliciar-se com cada uma das palavras aqui postas, numa seqüência que parece nos conduzir pela mão, cada vez mais profundamente na direção de compreender esse permanente processo de mudança.

**Contudo, este não é um livro com apenas uma faceta,** sua linearidade não impede uma transversalidade de múltiplas perspectivas. Um pesquisador, por exemplo, poderá utilizá-lo como fonte para percorrer diferentes caminhos e encontrar muitos livros num só. E há mais: tal qual um tarô, este livro pode ser usado como um guia para nossas reflexões mais profundas. Basta fazer a pergunta e abrir o livro aleatoriamente. De forma espantosa, aí estará uma sábia e adequada resposta. Essa estranha e inexplicável sincronicidade é o que Carl Gustav Jung definiu como “uma rota só, entrecruzada por todas as demais”.

**Em algum ponto deste livro** encontraremos a resposta para as nossas perguntas. Assim, mais que um livro, Eugenio teve a maestria de criar um diálogo. E isso faz tudo ficar mais interessante, afinal, em vez de apenas ler, podemos, por meio do texto de Eugenio, nos colocar na varanda do ser, aproveitando os raios de sol da existência, e papear com a vida. Fiquei espantada com a versatilidade do livro, mas não surpresa. Afinal, ao receber o nome “Eugenio”, mais que uma definição o autor ganhou uma missão: a de fazer transparecer a genialidade do intelecto humano, as infinitas possibilidades da alma que busca, inquieta, redescobrir a si própria.

**Talvez o maior desafio seja se tornar inteiro**, não estar dividido por diferentes sentidos de mundo, ter a clareza de colocar numa mesma trilha o que somos e o que fazemos. Ao conhecer a trajetória de Eugenio, seu texto se torna ainda mais rico, porque ele faz da experiência de existir a oportunidade de integrar-se e, com difíceis escolhas, torna-se um indivíduo, aquele que não se divide. Isso transparece em seu texto e em toda a obra de sua vida, em sua família, em seu trabalho, em sua prática de educador, na forma generosa de demonstrar sua amizade e na lealdade inquestionável de sua conduta.

**Diz-se que conhecemos um homem** pela sua obra; entretanto, podemos conhecer, admirar e aproveitar ainda mais da obra ao entender o homem, conhecer seu histórico e reconhecer que, se tudo é espelho, este livro revela a bela face de alguém que está em profunda e harmoniosa parceria com o melhor de si mesmo.

***Dulce Magalhães***

MAIO DE 2008

# Reflexões sobre

**as amarras  
do passado,  
a esperança no  
futuro, a força  
das atitudes e sua  
relação com as  
mudanças  
que desejamos.**

# Primeira Parte

Segunda  
Parte

Terceira  
Parte

Quarta  
Parte

ao longo de minha vida já mudei de casa mais de trinta vezes, morei em quatro cidades brasileiras e em três países. Mudei de profissão quatro vezes, de estado civil três vezes. Já tive dezenas de projetos de vida, mudei centenas de vezes de opinião e milhares de vezes de idéia. De mudança eu entendo — ou acho que entendo...

por necessidade ou por desejo. Sentimos necessidade de mudar algo na vida quando as coisas não estão dando certo. O desejo está ligado a querer resultados ainda melhores, independentemente de quão bons já sejam os que estamos obtendo. Mudar, portanto, é próprio do ser humano, pois ele sempre tem necessidades e desejos. Será? Vamos analisar algumas contradições que pertencem a esse assunto.

atual é a crescente velocidade das mudanças. Há tantas, em todas as áreas, que os historiadores andam dizendo que não estamos em um *tempo de mudanças*, mas em uma *mudança de tempo*, como foram a Renascença e a Revolução Industrial. As tecnologias, como o celular e a internet, compõem, sem dúvida, o principal motor desse fenômeno, mas há outros fatores, como o excesso de informação e a quantidade de opções.

hoje são valorizadas as pessoas que mudam. Raul Seixas foi profético quando disse que preferia ser “uma metamorfose ambulante” a “ter aquela velha opinião formada sobre tudo”. É claro que não se cobra de ninguém que seja tão maluco-beleza, mas a estagnação paga pedágio dobrado. Somos estimulados, sim, a ser metamorfoses ambulantes, se não por outro motivo, pelo menos para

acompanhar as mudanças do mundo, que são cada vez maiores e mais rápidas.

**Mas somos também paradoxos ambulantes.** Explico: há pelo menos duas contradições importantes quando o tema é mudança. O motivo principal que nos obriga a mudar é a manutenção do *status*. Eu preciso mudar para continuar sendo competitivo; para manter minha cultura em dia; para ser tão bem informado quanto sempre fui; para atender às expectativas das pessoas com quem convivo; para não ser considerado antiquado, adjetivo que nunca me coube. Ou seja, preciso mudar para continuar sendo o mesmo. Esse é o primeiro paradoxo.

**O segundo paradoxo é mais agudo:** sei que preciso mudar, mas bem que eu preferiria deixar como está. Seria tão bom se tudo ficasse quieto, confortável e seguro! Esse sentimento existe porque qualquer mudança pressupõe movimento, gasto de energia, perigo; e são justamente esses os aspectos que a parte mais primitiva de nosso cérebro está programada para evitar. O lado racional entende que a mudança precisa acontecer, mas o lado emocional precisa ser convencido disso e, mesmo assim, reluta. É duro sair da zona de conforto, que é confortável principalmente porque é conhecida.

**Você, como eu, já mudou de casa?** É provável que sim. Então, deve se lembrar de que, mesmo que a mudança fosse para um espaço maior, com mais conforto — uma verdadeira conquista em sua vida —, no dia da mudança, quando o caminhão da transportadora encostou-se na calçada, o Macunaíma que habita em você se manifestou com seu famoso bordão, “Ai, que preguiça”. Fala sério!

**Mais que um tempo de  
mudanças, vivemos uma  
mudança de tempo.**

# Os dois lados

**Não temos alternativa.** Devemos conviver com nossos dois eus interiores — o que quer mudar e o que quer permanecer. Apesar de o assunto ser moderno, ele não é novo. Há mais de 25 séculos viveu, na cidade grega de Éfeso, na costa da atual Turquia, um filósofo chamado Heráclito. Dizem que ele vivia angustiado com a velocidade das mudanças. Imagine se ele vivesse hoje!

**Heráclito teve duas percepções importantes** a respeito desse tema. A primeira refere-se ao que ele chamou de “unidade dos opostos”. Segundo o filósofo, absolutamente tudo na vida é composto por fenômenos, valores ou tendências totalmente opostas, mas complementares. Um exemplo: uma estrada tem uma subida e uma descida, mas continua sendo uma estrada só, e não duas. Outro: se alguém diz que um copo de água está meio vazio, enquanto outra pessoa afirma que está meio cheio, ambos estão falando sobre o mesmo copo, e não sobre dois copos distintos. É o mesmo, mas há opiniões opostas a seu respeito. E essas opiniões não são contraditórias, mas complementares, pois o copo está, de fato, meio cheio e meio vazio. A diferença está apenas no ponto de vista, no olhar que você lança sobre o copo.

**O que Heráclito quis dizer com isso** é que as oposições são naturais e, por isso, não devemos lutar contra elas, pois correríamos o risco de negar

acomodado é o que  
não muda

a própria realidade. A lição que tiramos dessa história é que a realidade é instável por conter os opostos, que, por outro lado, são necessários para a construção do todo.

que provoca o movimento que determina as mudanças. Daí nasce a segunda observação de Heráclito: “Tudo flui”, disse ele. “Você não pode banhar-se duas vezes no mesmo rio”, pois, na segunda vez, o rio não será o mesmo, uma vez que aquela água já se foi, e esta é outra. Ponto para Heráclito. Temos de estar preparados para conviver com os opostos e adaptar-nos às realidades que surgem o tempo todo.

para lidar com essas situações. Por não conseguir entender o caudal da vida, a instabilidade dos fenômenos e a oposição dos componentes da realidade acabam pagando um preço alto. Cuidado: adaptação não é o mesmo que acomodação. O acomodado não muda; o adaptado muda o tempo todo.

mas não podemos ter a velha opinião formada, imutável, irremovível, pétrea. Há uma diferença entre “dualidade” e “impasse”. Os opostos de Heráclito compõem dualidade: dia e noite, vida e morte, homem e mulher, inverno e verão. A dualidade pressupõe o uso de “e”, enquanto o impasse vale-se do “ou”. Veremos tão melhor quanto mais aceitarmos o uso do “e”, que pressupõe soma, não divisão (voltaremos a falar sobre as dualidades mais adiante).

quando trazem acréscimos a nossas vidas. O duro é perceber que trocar de emprego, acabar com um casamento falido, promover alterações no visual, criar novos hábitos de vida etc. são mudanças que crescem. Não significam perdas, mas ganhos.

*Tão bom viver dia a dia...  
A vida, assim, jamais cansa.*

Mario Quintana parecem fazer referência a uma existência cotidiana sem sobressaltos ou mudanças, rotineira e monótona, apesar de confortável. Trata-se da abertura do poema *Canção do dia de sempre*, que, ao contrário do que indica uma primeira impressão, é um alerta sobre o verdadeiro estado geral das coisas — a mudança. Continua ele:

*E a rosa louca dos ventos  
Presa à copa do chapéu.*

*Nunca dê um nome a um rio:  
Sempre é outro rio a passar.*

*Nada jamais continua,  
Tudo vai recomeçar!*

*E sem nenhuma lembrança  
Das outras vezes perdidas,  
Atiro a rosa do sonho  
Nas tuas mãos distraídas.*

é como a vida de todos nós, que muda quando menos esperamos, ou muda porque esperamos que mude. Mas que muda, muda. O que não podemos é ficar distraídos, imaginando que tudo será como sempre foi. Se o sonho de cada um de nós é ficar como está, o sonho da humanidade é evoluir — e isso significa mudar.

traumáticas ou amigáveis, a depender da relação que construímos com elas e, é claro, da expectativa que temos quanto

ao seu resultado. Ninguém gosta de mudar para pior. E, convenhamos, o que vale é o controle que temos sobre nossas próprias vidas: ou mudamos por conta própria, e sempre para melhor, ou as mudanças acontecerão à nossa revelia e, nesse caso, não temos garantia de que elas serão para melhor.

**Quando nos debruçamos** um pouco sobre a história das mudanças, encontramos seus personagens — pessoas que promoveram transformações só depois acompanhadas pelos demais. Abaixo, algumas características dos “promotores de mudanças”:

**INCONFORMISMO:** significa não estar conforme, não concordar com uma situação estabelecida. Os inconformados são os que mais incomodam os outros, mas também os que provocam as melhores mudanças.

**CORAGEM:** sem esse atributo, ninguém promove nenhuma mudança. As pessoas, por princípio, resistem às mudanças porque isso ameaça a situação atual (que, mesmo não sendo a melhor, pelo menos é conhecida).

**PERSISTÊNCIA:** sem persistir, não adianta nem ser corajoso, pois as mudanças dificilmente são estabelecidas rapidamente. É necessário o tempo do entendimento, da assimilação, da aceitação e da ação. Haja paciência!

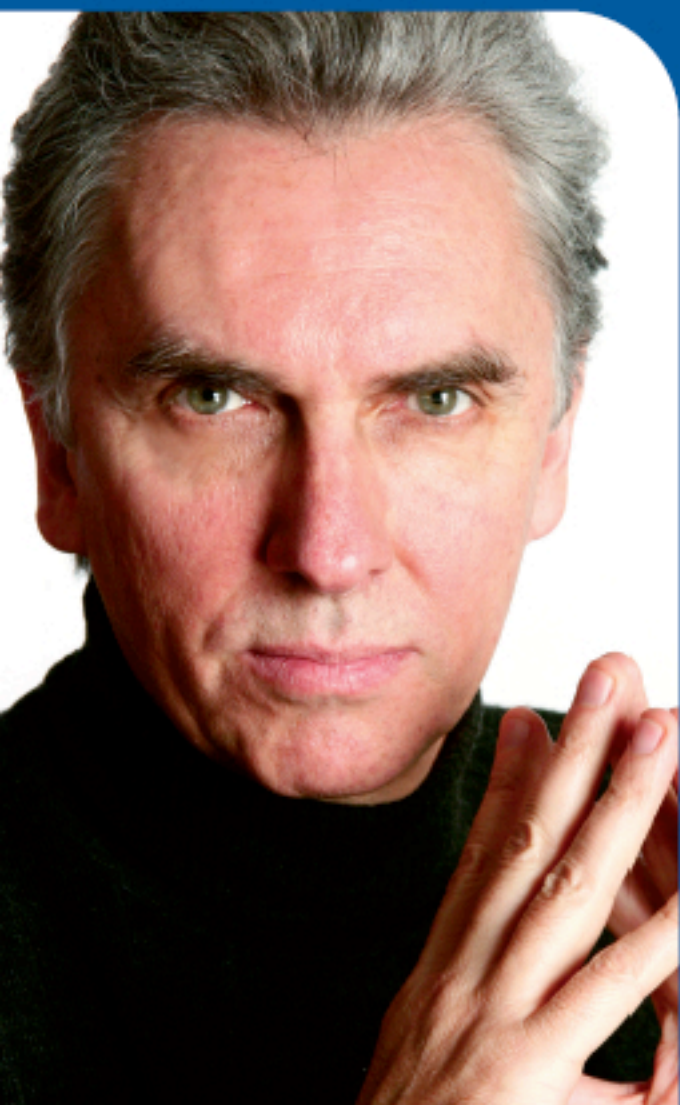
**CRIATIVIDADE:** sair do ponto A é uma coisa; chegar ao ponto B é outra. O ponto A eu já conheço; o B precisa ser criado. Sem o poder criativo, ninguém vai prestar atenção no seu inconformismo.

**RELEVÂNCIA:** a idéia nova tem de ser relevante, ou seja, tem de ser boa, útil, ética. Senão, não há coragem ou persistência que dê jeito. Ninguém quer sair de uma situação e ir para outra pior.

**MÉTODO:** para ir do ponto A ao ponto B é necessária uma estratégia, que é o nome que se dá ao método utilizado para percorrer essa distância.

Sem as condições acima, não teríamos saído do mundo medieval. Aliás, não teríamos sequer inventado a roda, e ainda estaríamos comendo raízes e carne crua. A mudança traz a esperança da felicidade. Esperança! Eis um bom assunto.

# Caminhos da Mudança



MA NOEL GUIMARÃES

Seja no campo pessoal ou no profissional, as mudanças fazem parte do percurso. É necessário aprender, inovar, modificar atitudes e valores para encontrar o equilíbrio que leva à felicidade.

Neste livro, Eugenio Mussak – um dos principais pensadores da atualidade nas questões relativas ao comportamento humano e colunista das revistas *Você S.A.* e *Vida Simples* – oferece reflexões e considerações que nos permitem percorrer a ponte entre as crenças, as atitudes e os sentimentos.

Os *insights* de Eugenio Mussak proporcionarão a você, leitor, fôlego e coragem para trilhar os caminhos das transformações necessárias para seu aperfeiçoamento, seja no âmbito corporativo ou em sociedade.

AO ADQUIRIR ESTE LIVRO VOCÊ APÓIA:



Ações de responsabilidade social são dinâmicas importantes. Quero agradecer, em nome da equipe MSF no Brasil, a iniciativa da Integrare Editora e de Eugenio

Mussak, por contribuírem com o trabalho dos Médicos Sem Fronteiras.

ERIC STOBBAERTS • Diretor Executivo  
[www.msf.org.br](http://www.msf.org.br)

