



Eugênio Mussak

# BEM DOSADO

*Combinar rotina com uma certa dose de inconformismo e curiosidade é a receita para se desenvolver e não perder oportunidades*

por Mônica Pupo  
[monica@empreendedor.com.br](mailto:monica@empreendedor.com.br)

Seja na vida profissional ou pessoal, poucas coisas na vida são tão inevitáveis quanto a rotina. Mas quem foi que disse que ela é ruim? Para Eugênio Mussak – médico, educador e escritor especializado em temas como comportamento organizacional, trabalho em equipe e liderança –, a rotina é essencial para desenvolver habilidades e competências. “Rotina deve significar método, mas nunca mesmice ou estagnação”, afirma. Para não

deixar que a rotina afete a produtividade e a criatividade nos negócios, o consultor lança mão da máxima freudiana que diz que é preciso “abrir a janela da alma”. Especialmente para executivos e líderes de equipe, reconhecer a hora certa de mudar é fundamental para manter o bom desempenho dos negócios. “É bom ficarmos atentos e abertos para qualquer mudança, e assim conseguiremos abrir nossa própria janela para o novo”, recomenda.

Autor de, entre outros, *Caminhos da mudança: reflexões sobre um mundo impermanente e sobre as mudanças de dentro para*

*fora* (Editora Integrare), Mussak acredita que a única saída para evitar a acomodação é manter sempre um certo grau de inconformismo e de curiosidade em relação ao mundo e às pessoas ao redor. Na entrevista a seguir, o consultor fala mais sobre o papel dos líderes como promotores de mudanças e a importância das mudanças – e da rotina – nas organizações. Além disso, Mussak também fala como é possível fomentar a mudança de atitude e se desapegar de vícios e modelos mentais ultrapassados – tudo em nome da inovação.

Em seu livro, o senhor afirma que “as verdadeiras transformações vêm de dentro para fora”. Como é possível estimular esse comportamento nas empresas?

**Eugênio Mussak** – Hoje não podemos mais comparar as empresas a máquinas, como era comum antigamente e ainda ocorre atualmente em algumas organizações, o que é herança da Era Industrial. Mas, com a sociedade do conhecimento, isso não faz mais sentido. Temos que encarar a empresa como uma pessoa, por isso a chamamos de “pessoa jurídica”. As organizações são como organismos vivos, que nascem, crescem, podem ter filhos (ou filiais), podem adoecer, morrer, enfim, passam por todos os ciclos vitais. E uma das características humanas da empresa é a capacidade de se relacionar com o meio e perceber quais são as necessidades, desejos e exigências do mercado. E é a partir dessa percepção que a companhia deve promover suas próprias mudanças. É um processo que ocorre de dentro para fora, mas que deve obedecer a essa percepção do mundo exterior.

Qual o primeiro passo para a mudança de atitude?

**Mussak** – Não podemos falar da atitude de fazer coisas sem falar primeiro da atitude mental. Nada consegue impedir o homem que tem a atitude mental correta de atingir as suas metas. E nada na terra consegue ajudar o homem com a atitude mental errada. Portanto, a questão não é exatamente o que fazer e sim o que pensar. Não se muda padrão de comportamento sem antes mudar o padrão de pensamento.

Em suas palestras, o senhor costuma dizer que é preciso abrir a “janela da alma” para enxergar novos horizontes e oportunidades. Como é possível ampliar a visão e se desapegar de vícios e valores do passado no contexto organizacional?

**Mussak** – Abrir a janela para o novo é fundamental. Quantas organizações não têm uma janela tapada por uma parede de tijolos? Essa é a janela daquelas empresas e profissionais cujos principais paradigmas estão ligados ao medo, a modelos mentais ultrapassados, à indolência e à ignorância. Sentimentos como

medo, ciúme, raiva e inveja nos impedem de enxergar o novo e retirar esses tijolos que atrapalham nossa visão. Para isso, o primeiro passo é ter coragem para derrubar esses antigos conceitos e mudar. E vale lembrar que coragem não quer dizer ausência de medo. Não ter medo é uma imprudência. O medo significa precaução e conhecimento do perigo. Você tem que ter medo, só não pode ficar paralisado por isso. Com coragem e sem medo você faz besteira. Por outro lado, se tiver medo e não tiver coragem, também não avança. Então é preciso dosar os dois.

Qual a importância das mudanças para as organizações?

**Mussak** – Em primeiro lugar, costume dizer que liderar é gerar vontades e patrocinar mudanças. É impossível contar a história da humanidade sem se referir aos grandes movimentos de mudança que a sociedade sofreu. As guerras, a Revolução Industrial, o Renascimento e a Revolução Francesa são alguns exemplos disso. Quando alguma coisa não muda, temos pouco para dizer a respeito. Já no contexto das empresas, os líderes devem ter atitude. E a atitude, no meu ponto de

vista, se refere à ideia freudiana de abrir a janela para o novo. E isso deve acontecer nos dois sentidos: de fora para dentro, identificando os desejos, medos, forças e fraquezas da equipe, e de dentro para fora, enxergando as necessidades do mercado, do mundo e do cliente.

Como identificar a hora certa para mudar?

**Mussak** – Do ponto de vista pessoal, o melhor momento para mudar é quando, por algum motivo qualquer, você não se sente feliz. Para mudar você tem que ter pelo menos três qualidades, que são coragem, persistência e relevância. A relevância, no caso, é quando a proposta de mudança que está se apresentando representa uma coisa boa, ética, uma proposta para melhor. Afinal, não adianta mudar para pior.

Que ferramentas o departamento de RH tem hoje para medir o nível de atitude em uma equipe?

**Mussak** – Há dados objetivos, sendo o resultado um deles. O volume de recursos utilizado para atingir esse resultado é outro, assim como o tempo dispendido nas tarefas. E há ainda alguns dados mais subjetivos, como por exemplo o clima organizacional, a qualidade do relacionamento interpessoal e o que chamamos de FIB, a felicidade interna bruta. Há um estudo interessantíssimo sobre a FIB, onde se descobriu que os países de maior FIB não são necessariamente os países de maior PIB. Nas empresas acontece a mesma coisa. Uma equipe pode ter resultados, mas será que as pessoas estão felizes?

Como tirar uma equipe da estagnação?

**Mussak** – Cada vez mais eu insisto na importância das crises na organização. A grande virtude da crise é que ela tira as pessoas da zona de conforto. E para sair da crise você tem que fazer alguma coisa diferente do que estava fazendo até agora. Por um motivo simples: foi justamente aquilo que você estava fazendo que o colocou na crise. É aí que surge a criatividade e a inovação que o mundo corporativo tanto precisa. Portanto, crises são extremamente benéficas. Por esse motivo, uma das funções do líder deve ser criar crises artificiais; assim, quando uma crise natural se instalar, todos já estarão mais bem preparados.



Uma das características humanas da empresa é a capacidade de se relacionar com o meio e perceber quais são as necessidades, desejos e exigências do mercado



**E como é possível medir a FIB (Felicidade Interna Bruta) de uma empresa?**

**Mussak** – Existe toda uma sorte de questionamentos e métodos de pesquisa qualitativos. Mas, de modo geral, felicidade não tem nada a ver com as crises. Todo mundo enfrenta crises. Tomemos como exemplo um casal feliz, que passa por diversos problemas e dificuldades, mas continua mantendo o nível de felicidade. Já outros casais não são felizes por mais que esteja tudo bem. Sendo assim, concluímos que a felicidade não está necessariamente ligada ao momento vivido. O que tem muito a ver nesse caso é a cultura da organização e a atitude da liderança. Vejo às vezes numa empresa dois departamentos que fazem a mesma coisa e atravessam a mesma crise. Em um deles o clima é ótimo, com as pessoas se ajudando e um clima de bem-estar no ar, enquanto no outro departamento acontece uma caça às bruxas, com um tentando empurrar o problema para cima do outro. E como isso é possível se a situação é a mesma? Por causa da atitude do líder.

**Como é possível estimular a tomada de atitude dentro de uma equipe ou organização?**

**Mussak** – Se o conhecimento é o saber e a habilidade é o poder, a atitude é a vontade de fazer. E nós sabemos o quanto é difícil desenvolver vontade numa pessoa. A maioria das pessoas, infelizmente, nem chega a ter vontade, no máximo um desejo. E não é preciso se esforçar muito para ter um desejo, já que ele faz parte da natureza humana. Agora, para estudar, abrir uma empresa e competir, não basta ter desejo, tem que ter vontade. E a vontade vem do pensamento. E o pensamento, por sua vez, pode ser desenvolvido. Mas para desenvolvê-lo só existem dois caminhos: a psicanálise freudiana e a educação. E eu incluiria aqui também a importância do líder, que deve agir como um promotor de mudanças.

**Qual o perfil de um “promotor de mudanças”?**

**Mussak** – São pessoas inconfor-



Com coragem e sem medo você faz besteira.

Por outro lado, se tiver medo e não tiver coragem, também não avança. Então é preciso dosar os dois




madas, que não estão satisfeitas com determinada situação. Também se caracterizam pela coragem, persistência, curiosidade e preparo para enfrentar os desafios. Outra característica é a visão. Ao contrário do que muita gente pensa, ter visão não significa prever o futuro, mas sim imaginar o futuro que você quer mantendo os pés no chão. A diferença entre o sonho e o delírio está exatamente na factibilidade de realizar o sonho. Se não é factível, é delírio. Então os promotores de mudanças são pessoas que têm um pensamento estratégico, que sabem onde querem ir mas, principalmente, sabem onde estão.

**Como evitar a estagnação na vida profissional?**

**Mussak** – A única alternativa à estagnação é a evolução. Quando você evolui, você automaticamente muda. Hoje estagnar significa andar para trás, pois ninguém permanece igual. Ou você melhora ou piora. E como na média todos estão melhorando, se você não segue essa tendência, então está piorando. Atualmente a estagnação pode ser fatal. Tempos atrás a gente saía da faculdade e não precisava mais estudar, só trabalhar. Agora não, você sai da faculdade e aí é que começa a estudar de verdade.

**A rotina pode ser considerada uma inimiga natural da criatividade e da produtividade numa empresa?**

**Mussak** – Não devemos ter nada contra a rotina, pois ela é necessária para você desenvolver uma habilidade. Afinal, se todo dia você mudar aquilo que está fazendo, não conseguirá ser eficiente. Então precisamos ter rotina, tanto na vida pessoal como na profissional. Mas se a rotina é inevitável, é possível evitar a mesmice, a acomodação e a estagnação. Você pode fazer o mesmo trabalho todos os dias, mas de maneira diferente a cada dia. Mais uma vez, tudo é questão de atitude e intenção. 

LINHA DIRETA

Eugênio Mussak: (11) 3661-2765