

# REVERBERAÇÕES EM “QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO”: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA SOBRE OS CONCEITOS MOTIVAÇÃO E MUDANÇA

## REVERBERATIONS IN “WHO STIRRED MY CHEESE”: AN ANALYSIS FROM CONTEMPORARY MANAGEMENT ON THE CONCEPTS MOTIVATION AND CHANGE

Ruy Martins dos Santos Batista <sup>1</sup>  
Matheus Barbosa Dutra <sup>2</sup>

**Resumo:** Objetiva-se com este artigo analisar de que maneira os conceitos de motivação e mudança, suscitados na obra tomada como objeto de estudo, contribuem para uma administração efetiva, sobretudo, diante da complexa tarefa de administrar. O corpus foram excertos, que revisitam a temática motivação e mudança, extraídos do livro “Quem mexeu no meu queijo” de Spencer Johnson (2000). Nessa perspectiva, o estudo se vincula a uma abordagem teórico-metodológica qualitativa, de natureza bibliográfica e de cunho interpretativista. Os resultados apontaram para um conjunto de crenças e atitudes que colaboram na motivação dos indivíduos, bem como ajudam na adaptação às mudanças contínuas e impostas pelas dinâmicas contemporâneas. Por fim, entende-se que não há uma receita pronta e acabada e, para tanto, torna-se imprescindível a motivação contínua dos colaboradores para incentivá-los a entender a mudança como aliada, e conduzir a organização para o “queijo especial”.

**Palavras-chave:** Administração Contemporânea. Motivação. Mudança. Quem Mexeu no Meu Queijo.

**Abstract:** This article aims to analyze how the concepts of motivation and change, addressed in the work studied, contribute to effective administration, particularly in the face of the complex task of managing. The excerpts analyzed, which revisit the themes of motivation and change, were taken from the book “Who Moved My Cheese” by Spencer Johnson (2000). This study is linked to a qualitative theoretical and methodological approach, of a bibliographical nature and interpretative character. The results indicate a set of beliefs and attitudes that contribute to individuals’ motivation and help them adapt to the continuous changes imposed by contemporary dynamics. Ultimately, it is understood that there is no ready-made solution, making continuous motivation of employees essential to encourage them to see change as an ally and guide the organization towards the “special cheese”.

**Keywords:** Contemporary Management. Motivation. Change. Who Moved My Cheese.

---

**1** Doutor em Linguística (Linguagem e Sociedade) pelo PPGL da Universidade de Brasília-UnB. Mestre em Letras (Estudos Linguísticos) pela Universidade Federal do Tocantins - UFT. Especialista em Educação a Distância e as Tecnologias Educacionais; Especialista em Docência do Ensino Superior, ambas pelo Centro Universitário de Maringá. Bacharel em Administração. Licenciado em Letras-Português/Inglês. Professor da Educação Básica e Superior. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6871102418960807>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0128-1065>. E-mail: [ruymartinsbatista@hotmail.com](mailto:ruymartinsbatista@hotmail.com)

**2** Acadêmico do Curso Bacharelado em Direito da Universidade Federal do Tocantins. Técnico em Administração pelo Instituto Federal do Tocantins. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4388577479609551>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5941-924X>. E-mail: [matheus.dutra@mail.uft.edu.br](mailto:matheus.dutra@mail.uft.edu.br)

## Introdução

Assim que eu acabei de ler Quem mexeu no meu Queijo? encomendei cópias para toda a minha equipe de treinamento e alguns de meus familiares e parentes... um livro sobre as verdades simples da vida... fácil de entender... tão aplicável a mudanças no lar quanto a mudanças no trabalho". "Eu estou dando esse livro a colegas e amigos, porque todos nós precisamos nos adaptar à mudança para ser bem-sucedidos na economia mutante de hoje, e esse é um livro raro que pode ser lido e compreendido rapidamente por todos. Sua ótima história e seus *insights* únicos fazem você querer aceitar a mudança como uma aliada – e gostar dela!" "Quem mexeu no meu Queijo? mudou minha vida. Literalmente salvou minha carreira e me trouxe sucesso em novas áreas com as quais eu apenas sonhara (Johnson, 2000, p. 35-36).

A epígrafe acima traz à tona considerações de alguns leitores, que após ler a obra e refletir sobre a importância da mudança, exprimiram seus olhares críticos sobre as múltiplas facetas e possibilidades que o livro "Quem mexeu no meu queijo", de Spencer Johnson (2000) pode agregar/contribuir. Dessa forma, observou-se algumas impressões inquietantes, as quais incitaram um aprofundamento da temática.

Parece explícito que as pessoas são a parte mais importante na gestão dos recursos humanos e/ou da cadeia produtiva, sendo vistas, muitas vezes, como vantagens competitivas nas organizações. Nesse sentido, o contexto fragilizado provocado pelo isolamento e distanciamento social durante a pandemia do SARS-CoV-2<sup>1</sup>, demonstrou a relevância da motivação e da forma como as organizações lidam com as mudanças para a manutenção e inovação em cenários de crise.

Mas, afinal, o que aconteceria com as organizações se tivessem parado totalmente suas atividades? Se algumas destas não tivessem adotado o teletrabalho (*home office*) para atender as demandas da sociedade ou até mesmo para sua manutenção? O ano de 2020 se apresentou como um dos mais difíceis para a humanidade, provocando experiências estonteantes, de perdas e traumas que acompanharão a sociedade por muito tempo. Outrossim, provocou uma ruptura nos padrões daquilo que se concebia como vida cotidiana, ao passo que gerou a possibilidade de outros desenhos para durante e pós-pandemia. O uso e a inserção dos recursos tecnológicos agregou, sobremaneira, a forma de se viver na sociedade pandêmica e, também, nas empresas.

Perante o exposto, essas ideias são discutidas e encontram-se ancoradas no princípio de que o mundo contemporâneo é dinâmico e frenético, o que colabora para exigir das organizações: motivação, mudanças e adaptabilidade, principalmente frente à pandemia, em que se buscou romper com as velhas práticas e/ou ressignificá-las para que pudesse contribuir no sucesso das empresas.

Diante disso, é natural que as organizações considerem, a partir de seus planejamentos, alcançar resultados. Isto posto, a maximização dos resultados decorre da motivação do coletivo de trabalho independentemente das esferas privadas e/ou públicas, os colaboradores estão imersos em um universo de constantes mudanças, que podem ser simples ou complexas e, devem ser enfrentadas pelo conjunto de recursos humanos da empresa. A pandemia do novo coronavírus mostrou às organizações que é imprescindível a manutenção constante das motivações para que, assim, o coletivo de trabalho esteja preparado para lidar com os imprevistos e adversidades recorrentes no ambiente de trabalho, derivados das mudanças advindas do ambiente externo e interno no cenário organizacional.

As organizações têm primado por motivar seus colaboradores para lidarem e se adaptarem às mudanças, pois "é cada vez mais relevante a observação sobre como as pessoas podem ser motivadas em seu local de trabalho, e como podem potencializar seus conhecimentos e talentos para a eficácia e eficiência organizacional" (Batista, 2018, p. 56). Importa, nesse sentido, compreender a necessidade de os gestores exercerem o papel de motivar seus liderados para que as mudanças sejam transpostas de forma mais tranquila para todos os envolvidos.

<sup>1</sup> Apesar da Pandemia do Coronavírus (SARS-CoV-2) que o mundo todo enfrentou, a discussão, aqui, não leva em consideração os impactos catastróficos na sociedade e/ou nas organizações vigente.

Nesse ínterim, o artigo tem como objetivo analisar de que maneira os conceitos de motivação e mudança, suscitados na obra tomada como objeto de estudo, contribuem para uma administração efetiva, sobretudo, diante da complexa tarefa de administrar. Como *corpus* da investigação, optamos por excertos que trazem à tona a temática motivação e mudança, extraídos do livro “Quem mexeu no meu queijo” de Spencer Johnson (2000). O texto está ancorado numa perspectiva teórico-metodológico qualitativa, de natureza bibliográfica e de cunho interpretativista (Denzin; Lincoln, 2006). Teoricamente, baseado, ainda, em pesquisadores que têm a temática em questão como foco de estudo.

O estudo está dividido em três seções, além das considerações iniciais e finais. Na primeira, discute-se sobre uma breve contextualização da administração contemporânea. Já na segunda seção, reflexiona-se criticamente sobre a motivação e a mudança diante da dinamicidade contemporânea. E, por fim, discute-se analiticamente os excertos extraídos do livro “Quem mexeu no meu queijo”, apresentando a caracterização da obra, o percurso metodológico e as análises, assim como os resultados.

## **A Administração Contemporânea a partir da Clássica: uma breve contextualização historiográfica**

Diversos autores (Drucker, 1981; 2000; Certo, 2003; Zaccarelli; Fischmann, 1994; Maximiano, 2000; Daft, 1999; Tavares, 1996; Chiavenato, 2014) têm se dedicado a compreender os fenômenos organizacionais e, portanto, realizado pesquisas relevantes no campo da administração. Estes apresentam perspectivas particulares sobre a definição da Administração. No entanto, há de se perceber que todos buscam um mesmo fim: alcançar os objetivos estabelecidos da melhor maneira possível. À vista disso, tem-se que a Administração “é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais” (Chiavenato, 2014, p. 16).

Em face do exposto, é apropriado entendermos alguns conceitos que têm norteado a grande área de conhecimento tomada aqui neste estudo como objeto de análise. Do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), a Administração desde os primórdios da humanidade exerce papel fundamental na organização humana e de negócios.

Desse modo, passou por significativas influências em sua trajetória histórica, cujas ações acabaram por interferir em seu desenvolvimento no decorrer de sua existência e, derivam do campo filosófico, militar, religioso e científico, isto é, abrigam múltiplas áreas de conhecimento. Ainda, convém salientar que apesar de sua contribuição nas primeiras sociedades, assim como, nos diversos estilos de organização praticados no decorrer dos séculos, a administração só foi estruturada da forma como é conhecida atualmente a partir do século XX. Nesse período, a administração cresceu exponencialmente, a qual passou a focar, principalmente, em problemas práticos e presentes no ambiente empresarial.

Nessa linha de pensamento, Drucker (1981, p. 04), preleciona que poucas vezes, ou talvez nunca, “uma nova instituição fundamental ascendeu tão rapidamente quanto à administração desde o início do século XX”. Pouquíssimas vezes na história da humanidade uma nova instituição revelou-se indispensável em tão pouco tempo”. Chiavenato (2014) e Batista (2018) asseveram que a sociedade contemporânea é regida por seus atores sociais que se encarregaram de ascender à área muito rapidamente, e, portanto, tornando-a fundamental para os negócios e o convívio em sociedade. Portanto, a cooperação significativa da administração moderna, tanto no campo organizacional, como no campo das relações humanas, leva em consideração o envolvimento dos atores e práticas culturais, isto é, são características inerentes à sociedade como uma organização.

Ademais, pela grande complexidade do objeto, o autor traz à tona outros fatores sobre esta área, os quais podemos observar no Quadro 1:

**Quadro 1.** Reflexões sobre a Administração

REFLEXÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO
A Administração ocorre exclusivamente dentro das organizações;
A Administração requer fazer as coisas por meio de pessoas;
A Administração requer lidar simultaneamente com situações múltiplas e complexas, muitas vezes inesperadas e potencialmente conflitivas;
O administrador deve continuamente buscar, localizar e aproveitar novas oportunidades de negócios;
O administrador precisa saber reunir simultaneamente conceitos e ação;

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014, p. 17-18).

Ante o exposto, percebe-se que a Administração possui certo grau de complexidade, sobretudo quando envolvem os 4 (quatro) pilares, isto é, o PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar). Nesse sentido, convém destacar que existe uma ampla e diversificada estrutura e aspectos, que mesmo não fazendo parte de forma explícita dos conceitos da Administração, são premissas imprescindíveis para o êxito das organizações. Logo, “administrar não é apenas uma atitude passiva de adaptação; significa *agir* a fim de alcançar os resultados almejados” (Drucker, 1981, p. 11). Essas ações – agir na busca de soluções – são norteadas por objetivos que, apesar da complexidade presente na administração, propiciam esforços para romper com a multiplicidade de desafios existentes na área e na própria estrutura organizacional.

## Administração Clássica

No início do século XX, influenciados principalmente pela Revolução Industrial e pela necessidade de evolução e aprimoramento da produtividade nas fábricas Frederick W. Taylor (1856-1915) e Jules Henry Fayol (1841-1925) desenvolveram trabalhos teórico-práticos fundamentais para o avanço da Administração. Esses renomados pesquisadores vislumbraram o “estudo científico da administração, substituindo o empirismo e improvisação por técnicas científicas” (Chiavenato, 2014, p. 89), concebendo, assim, a Administração Clássica.

Com papel importante na área da administração, Henry Fayol (1990) dedicou-se a caracterizar a estrutura organizacional, de maneira que os processos resultassem em máxima eficiência. Nesse sentido, Fayol compreendia a administração como uma habilidade que não é inerente ao ser humano, mas que é ensinada a partir de um conjunto de princípios e atitudes derivadas da própria Teoria Administrativa, sendo esta uma parte que compõe a obra clássica Teoria Geral da Administração, lançada nos Estados Unidos e que comporta outros autores como Frederick Taylor, Max Weber, entre outros (Dalmolin *et al.*, 2007).

Para Chiavenato (2014), Henry Fayol é um dos principais, senão o mais envolvido no desenvolvimento do marco teórico denominado de Administração Clássica, sendo responsável pela introdução das “funções da administração, aceitas e aplicadas atualmente no mundo todo” (Dalmolin *et al.*, 2007, p.1).

Já o norte-americano Frederick W. Taylor (1856-1915) buscou, mediante diversas análises e estudos, formas de “eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial” (Chiavenato, 2014, p. 56). Para tanto, ele desenvolveu trabalhos como *Shop Management* (1903) e *The Principles of Scientific Management* (1911), em que centrou suas análises na base da produção, isto é, nos operários. Logo, procurou maneiras de obter um maior controle da produção deste coletivo de trabalho, especificamente, por intermédio de técnicas formuladas a partir da observação, mensuração e sistematização.

Nesse íterim, Taylor se encarregou de realizar uma análise completa do trabalho desempenhado pelos operários da linha de produção, incluindo tempos e movimentos; estabelecimento de padrões de execução; treinamento dos operários e especialização do pessoal

(Wahrlich, 1971 *apud* Chiavenato, 2014).

À vista disso, atribui-se à Administração Científica um outro conceito: o de *homo economicus*, no qual “toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais” (Chiavenato, 2014, p. 65). Não obstante, convém salientar que não eram apenas os aspectos materiais e salariais que influenciavam o agir humano perante a Administração Científica do século passado, assim como, hodiernamente, não são somente estes aspectos que são considerados nos modelos e protótipos pensados para o século XXI (Chiavenato, 2014), conforme podem ser observados na figura a seguir:

**Figura 1.** Paradigmas das novas organizações

MODELO DO SÉCULO XX	ASPECTOS	PROTÓTIPOS DO SÉCULO XXI
Divisão de trabalho e cadeia escalar de hierarquia	<b>Organização</b>	Rede de parcerias com valor agregado
Desenvolver a maneira atual de fazer negócios	<b>Missão</b>	Criar mudança com valor agregado
Domésticos ou regionais	<b>Mercados</b>	Globais
Custo	<b>Vantagens competitivas</b>	Tempo
Ferramenta para desenvolver a mente	<b>Tecnologia</b>	Ferramenta para desenvolver colaboração
Cargos funcionais e separados	<b>Processo de trabalho</b>	Equipes interfuncionais do trabalho
Homogênea e padronizada	<b>Força de trabalho</b>	Heterogênea e Diversificada
Autocrática	<b>Liderança</b>	Inspiradora e renovadora

**Fonte:** Chiavenato (2014, p. 603).

É inegável as contribuições da Administração Clássica às Organizações Contemporâneas, uma vez que esta foi o ponto de partida da Administração Contemporânea. Na Figura 1 é possível perceber mudanças significativas entre o século passado e o atual. Essas transformações são advindas das demandas da sociedade, sobretudo, do comportamento humano que se assume dinâmico frente ao conjunto das inovações tecnológicas.

Nesse sentido, ao confrontar o modelo do século XX com os protótipos do século XXI, é possível notar que o atual modelo organizacional da administração abdicou uma perspectiva mais rígida e inflexível para uma perspectiva mais inovadora e humana, levando em consideração não somente a padronização, mas a busca pelo rompimento das práticas de submissão da força de trabalho. Ora, considera-se de forma mais empática as particularidades de cada indivíduo e a independência deste dentro das organizações.

Diante disso, as organizações do século em vigência precisam atentar-se para aspectos que envolvem a criatividade, inovação, tecnologia, liderança motivadora e habilidades que promovam uma competitividade sadia. E para ser parte integrante do processo de mudança, acompanhando as inovações e tendências do mercado, torna-se imprescindível um planejamento cuidadoso, capaz de se adequar às transformações e problemas advindos da dinamicidade contemporânea. Assim, as organizações que adotarem estratégias bem delineadas terão como objetivo o atingimento de resultados significativos, afinal é o que toda empresa espera alcançar.

## Administração Contemporânea

Durante a Segunda Guerra Mundial as potências globais se desenvolveram tecnologicamente em uma velocidade frenética.

Nessa perspectiva, a partir do Plano de Recuperação Europeia<sup>2</sup> ou Plano Marshall, cujo precursor foi o general norte americano George Catlett Marshall, tornou-se necessário conciliar o

<sup>2</sup> Programa desenvolvido pelos Estados Unidos que teve como objetivo ajudar a reconstruir economicamente os países que compõem a Europa Ocidental, especificamente aqueles que sofreram perdas significativas com a participação direta ou indireta na guerra.

grande desenvolvimento tecnológico com a realidade em que os países se encontravam, situação que ocasionou o surgimento de uma nova era: a da mudança e transformação por meio da inovação.

Como consequência, a administração embarcou nessa afluência de ações inovadoras e incertas, adequando-se à nova roupagem administrativa, rompendo os paradigmas de séculos passados e construindo modelos inovadores de gestão. Assim surgiu a Administração Contemporânea ou Neoclássica.

A partir do exposto, a Administração Moderna (Drucker, 2000) ou Contemporânea, conforme os autores neoclássicos, é o conjunto de atividades inerentes ao contexto de gerir recursos humanos e materiais, podendo estar presente nas múltiplas ações de gestão, e que vai de empresas industriais a questões mais simples do cotidiano da tomada de decisão do ser humano. Essas práticas contribuem para o atingimento de objetivos e resultados, ou seja, princípios básicos da Administração Contemporânea. Nessa linha de pensamento, a administração envolve uma mescla entre as relações humanas, gestão, inovação e criatividade, entendidas como características básicas para levar um coletivo de trabalho a realizar objetivos previamente definidos e, nesse caso, não podendo o tomador de decisão desconsiderar as variáveis internas e externas que afetam a organização no contexto onde está inserida.

No que se refere à atualidade, as organizações empresariais estão destinadas a lidar com uma crescente mudança e exigência externa que, segundo Drucker (1981, p. 4), aumentam “rápida e violentamente”, e isso faz com que a Administração se torne relativa e indefinida.

Para tanto, a visão estratégica de cada operação e atividade torna-se primordial, convertendo-se na visualização de “cada tarefa e cada atividade em um contexto ambiental mais amplo e que se modifica a cada momento” (Chiavenato, 2014, p. 28). E ainda, o administrador, enquanto tomador de decisão, precisa, para além das habilidades técnicas e conceituais, exercer com excelência suas habilidades humanas, superando, também, as expectativas de seus papéis interpessoais e decisórios.

Ora, o “papel do administrador em épocas de mudança e instabilidade centra-se mais na inovação do que na manutenção do *status quo* organizacional” (Chiavenato, 2014, p. 13), e “toda decisão administrativa deve incorporar a possibilidade de mudança, adaptação ou recuperação” (Drucker, 1981, p. 88).

Por conseguinte, “para levar sua empresa à excelência, o administrador deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático” (Chiavenato, 2014, p. 29), além de buscar “antecipar o futuro, tentar moldá-lo e equilibrar as metas a curto e a longo prazo” (Drucker, 1981, p. 83).

Portanto, há de se corroborar com Chiavenato (2014, p. 25) quando, assertivamente, estabelece que as rotinas administrativas são complexas por terem o ambiente organizacional permeado por incertezas, materializadas por constantes mudanças. É nesse cenário que os administradores modernos devem não somente aceitar as mudanças e adequar-se a elas como diferencial competitivo, norteados pelo Ciclo PODC, como instrumento importante da gestão e que compõe o processo e as funções da administração.

Segundo Chiavenato (2014), os teóricos neoclássicos invocavam em suas perspectivas ecléticas e utilitaristas aquilo que o autor brasileiro denomina Funções Administrativas, isto é, um conjunto de 04 (quatro) rotinas ou atividades denominadas - Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, que auxiliam a administração das organizações modernas. Estas foram alicerçadas a partir da teoria de Fayol (1990), que apresenta uma roupagem do que Henri Fayol denominou como Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar<sup>3</sup> - POC3C.

Perante o exposto, hodiernamente, as organizações têm estruturado suas atividades a partir desses quatro pilares cíclicos da Administração: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar – Ciclo PODC –, haja vista que, quando se estrutura uma organização com processos gerais e cíclicos, “ocorre contínua correção e ajustamento por meio da retroação” (Chiavenato, 2014, p. 173). Logo, a partir do desenvolvimento de um ciclo, percebe-se correções que devem ser abordadas no ciclo seguinte. A seguir, vejamos a figura 2 como ilustração dessa ocorrência.

<sup>3</sup> Henry Fayol (1990) foi o precursor do POC3C (POC3). O autor é responsável por criar e caracterizar as funções básicas do administrador.

**Figura 2.** Ciclo Administrativo



**Fonte:** Elaborado e Adaptado a partir de Chiavenato (2014, p. 173).

**Quadro 2.** Conceitos dos processos Administrativos

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	CONTROLE
Definir missão	Dividir o trabalho	Designar as pessoas	Definir Padrões
Formular objetivo	Designar atividades	Coordenar os esforços	Monitorar desempenho
Definir os planos para alcançá-los	Agrupar as atividades em órgãos e cargos	Comunicar	Avaliar desempenho
Programar atividades	Alocar recursos	Motivar	Ação corretiva
	Definir autoridade e responsabilidade	Liderar	
		Orientar	

**Fonte:** Chiavenato (2014, p. 175).

De acordo com a Figura 2 e Quadro 2, é notória a interação de forma complementar das funções administrativas dentro do ciclo administrativo, assim como os conceitos que o compõem.

O Planejamento, tomado aqui como a parte inicial do processo, serve de base para todas as outras funções, visto que “determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los” (Chiavenato, 2014, p. 175). Ou seja, essa etapa é de fundamental importância para que a empresa entenda onde ela está, aonde quer chegar, e como chegar.

Já a etapa Organização pode ser interpretada de duas maneiras: (i) como uma entidade social e (ii) como função administrativa. Na perspectiva deste trabalho, importa-se prioritariamente a segunda, isto é, “o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles” (Chiavenato, 2014, p. 181). Sendo o segundo pilar do ciclo administrativo, é primordial para que haja uma maior eficiência e eficácia na realização das atividades empresariais.

A Direção está “relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, (...) com a atuação sobre os recursos humanos da empresa” (Chiavenato, 2014, p. 182). Após a definição das metas, objetivos e atribuições das atividades, deve-se fazer com que a organização percorra o caminho para alcançar tudo o que foi planejado. Para tanto, por ser um pilar em que as relações humanas são inevitáveis, é fundamental a existência de um líder com habilidades não somente técnicas, mas também, pessoais, que coopere na construção de uma comunicação flexível e confiável, sendo imprescindível o papel deste na motivação e condução da equipe.

Por fim, o Controle, último pilar do ciclo administrativo, pode ser compreendido de três maneiras, de acordo com Chiavenato (2014): (i) Como função restritiva e coercitiva; (ii) Como um sistema automático de regulação e; (iii) Como função administrativa. Nesse sentido, é nele que

ocorre o estabelecimento dos padrões e critérios a serem seguidos, a observação do desempenho, a comparação da performance com o padrão estabelecido e a ação coercitiva para manter as operações dentro dos padrões (Chiavenato, 2014). Assim, podemos atribuir ao Controle, a ideia do *feedback* e autoavaliação, sendo este o momento em que se analisa o caminho que a empresa já percorreu e o que falta para alcançar seus objetivos, buscando sempre alcançá-los da melhor forma possível.

Uma outra perspectiva que podemos trazer sobre essas funções básicas, ou operadores básicos, é a de Peter Drucker (1981), o qual assevera que o trabalho do administrador é constituído de cinco operações básicas, que juntas “resultam na integração dos recursos em um organismo dinâmico e em crescimento” (Drucker, 1981, p. 325). O quadro abaixo demonstra de maneira clara as operações básicas que constituem o trabalho do administrador na contemporaneidade.

**Quadro 3.** O trabalho do Administrador

O TRABALHO DO ADMINISTRADOR
Um administrador inicialmente estabelece <i>objetivos</i> ;
Em segundo lugar, um administrador <i>organiza</i> ;
A seguir, um administrador deve <i>motivar</i> e <i>comunicar</i> ;
O quarto elemento básico do trabalho de um administrador é a <i>avaliação</i> ;
Finalmente, um administrador <i>desenvolve as pessoas</i> .

**Fonte:** Adaptado de Drucker (1981, p. 325-326).

## Motivação e Mudança: algumas ponderações acerca da subjetividade humana e o processo laborativo

Está claro que na sociedade atual as organizações estão lidando com um mercado cada vez mais volátil. Para tanto, a motivação laboral tornou-se imprescindível para a manutenção das organizações, sobretudo frente às constantes mudanças mercadológicas.

A partir da Grande Depressão de 1929<sup>4</sup>, importantes empresas perceberam a necessidade de fortalecerem os trabalhos sobre o comportamento e as relações humanas no âmbito empresarial com estudos que divergiam em alguns aspectos das Teorias Clássicas da Administração, demonstrando que a motivação dos funcionários não estava nos estímulos salariais e econômicos – como previsto por Taylor –, mas nas recompensas sociais e simbólicas, amparadas nas necessidades individuais daqueles que integram um coletivo maior de trabalho (Chiavenato, 2014). Iniciado por George Elton Mayo (1880-1949), estes trabalhos foram intitulados como Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração), a qual corresponde a trabalhos de diversos autores da época que buscavam uma humanização e democratização da administração, até então mecanizada pela Teoria Clássica.

Na contemporaneidade, desenvolveu-se uma teoria denominada Teoria Comportamental, a qual é basicamente um desdobramento da anterior, trazendo, novamente, críticas à Teoria Clássica, e, também, considerações sobre a Teoria das Relações Humanas. Essa nova perspectiva possui como principais representantes Douglas McGregor (1906-1964), Abraham Maslow (1908-1970), Frederick Herzberg (1923-2000) e David McClelland (1917-1998). Para estes autores, o administrador “precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações” (Chiavenato, 2014, p. 321).

4 A chamada Crise Americana de 1929 ainda é vista como um dos mais impactantes acontecimentos da sociedade moderna. Estes fatos ocorreram nos meses de setembro e outubro daquele ano, em que as ações da Bolsa de Valores de Nova York (principal responsável pela integração econômica entre os diversos estados-nação da época) despencaram e provocaram a sua quebra, além de ocasionar uma recessão econômica com impactos em todo o mundo.

Em sua obra *Motivation and Personality* (1954), Maslow assevera que o ser humano possui uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, sendo a motivação, a norteadora para satisfazer essas necessidades (Robbins; Judge; Sobral, 2010; Batista, 2018). A Figura 3 representa a Hierarquia das necessidades pensadas por Maslow.

**Figura 3.** Hierarquia das necessidades para Maslow



**Fonte:** Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 198).

Diante do exposto na Figura 3, Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 197-198) definiram as necessidades de Maslow da seguinte forma:

- 1 Fisiológicas:** inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- 2 Segurança:** segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- 3 Social:** afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo.
- 4 Estima:** fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
- 5 Autorrealização:** ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

De acordo com Chiavenato (2014) e Robbins, Judge e Sobral (2010), a Teoria de Maslow se baseia na ideia de que o ser humano é composto por necessidades e à medida que uma necessidade é satisfeita ou substancialmente satisfeita, ele passa para a necessidade superior. Como pode ser observado na Figura III, na parte menos elevada da pirâmide tem-se as necessidades de nível inferior ou necessidades primárias, de Segurança e Fisiológicas, as quais, em grande parte das vezes, podem ser sanadas por fatores externos. Enquanto na parte superior da pirâmide tem-se as necessidades de nível superior ou secundárias, isto é, as necessidades Sociais, de Estima e de Autorrealização, as quais normalmente só são satisfeitas internamente (interior do indivíduo).

Nesse sentido, para motivar alguém, é preciso, em um primeiro momento, descobrir em que nível de necessidade o indivíduo está, e, em um segundo momento, focar a obtenção da satisfação naquele nível ou no nível superior, para que, assim, o indivíduo possa suprir a sua necessidade e se sentir motivado.

Outrossim, a Teoria dos Dois Fatores ou Teoria da Higiene-Motivação desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, na década de 60, também é uma forte representante da Teoria Comportamental. Essa teoria buscou desvendar a satisfação no trabalho por meio de dois fatores: Higiênicos e Motivacionais.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que Herzberg tentou responder a pergunta: “O que as pessoas desejam do trabalho?”. A partir de suas pesquisas, ele percebeu que nem sempre os fatores que causam a insatisfação são os mesmos que, se revertidos, podem causar a satisfação. Isso

porque, segundo Herzberg havia um “duplo *continuum*: o oposto de ‘satisfação’ é ‘não satisfação’, e o oposto de ‘insatisfação’ é ‘não insatisfação’” (Robbins, Judge, Sobral, 2010, p. 201).

Seguindo essa linha de raciocínio, tem-se, segundo Chiavenato (2014, p. 323-324), os:

Fatores Higiênicos → Fatores que estão fora do controle dos funcionários, sendo assim, eles apenas evitam a insatisfação, não provocando a satisfação. Analogamente, eles podem ser associados a remédios profiláticos e preventivos. Esses fatores podem ser o salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, etc.

Fatores Motivacionais → Esses fatores estão sob o controle do indivíduo, isto é, estão relacionados com suas ações, sendo assim, estão relacionados diretamente com a motivação do funcionário no trabalho. Esses fatores envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Diante do exposto, Tamayo e Paschoal (2003) evidenciam três componentes básicos da Motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento. Ainda, Hunter (2010, p. 102), em sua célebre obra “*O Monge e o Executivo*” (2010), descreve a Motivação como “qualquer comunicação que influencie as escolhas”.

Como líderes, podemos fornecer todas as condições, mas são as pessoas que devem fazer as próprias escolhas para mudar [...]. Não fazemos o crescimento ocorrer. O melhor que podemos fazer é fornecer o ambiente certo e provocar um questionamento que leve as pessoas a se analisarem para poder fazer suas escolhas, mudar e crescer (Hunter, 2010, p. 102).

Logo, entende-se a importância da Motivação extrínseca no ambiente organizacional, sobretudo no quesito impulso e direção. Contudo, sem a Motivação intrínseca, isto é, vinda do próprio indivíduo, não há persistência do comportamento. Como tratado mais à frente, esta é uma situação muito presente no livro *Quem mexeu no meu queijo?* (2000) e que se relaciona fortemente com outro objeto de suma importância: a Mudança.

O intenso desenvolvimento tecnológico alavancado no início do século XXI, desencadeou um veemente e cíclico processo de mudança na sociedade. Esta, por sua vez, foi definida por Zygmunt Bauman (1925-2017) como “sociedade líquida”, devido à facilidade e versatilidade com que as coisas mudam em um curto espaço de tempo. À vista disso, as organizações precisaram se adequar a toda esta demanda, e assim, surge a Mudança Organizacional que, segundo Gomes (2009, p. 179), é “qualquer transformação estrutural, estratégica, cultural, humana ou tecnológica, capaz de gerar impacto em uma organização”, sendo um processo “acionado por uma organização para responder a uma necessidade resoluta de desenvolvimento” (Gomes, 2009, p. 179). Nesse ínterim, corrobora Bressan (2004), ao apontar a Mudança Organizacional como uma reflexão da imprescindibilidade de um planejamento da mudança, levando em conta a inevitável necessidade de resposta às demandas da sociedade.

Posto isso, frente a uma série de fatores que podem ocasionar a mudança em um ambiente organizacional, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 566) indicam seis forças para a mudança, isto é, os seis principais aspectos que influenciam a mudança organizacional:

- I. Natureza da força de trabalho;
- II. Tecnologia;
- III. Choques econômicos;
- IV. Competição;
- V. Tendências sociais;
- VI. Políticas internacionais.

Ora, há de se conceber que essas forças podem gerar diferentes níveis de mudança, seja de primeiro grau, levando em consideração as chamadas mudanças lineares e contínuas, as quais são como pequenos ajustes e podem acontecer cotidianamente, seja de segundo grau, mais vorazes, englobando mudanças radicais, com o intuito de quebrar arquétipos antigos e instaurar novos (Gomes, 2009).

Ainda, Robbins, Judge e Sobral (2010) e Gomes (2009) entendem que a mudança pode ocorrer de forma não planejada ou por meio de planejamento. A primeira exige dos gestores e colaboradores a adequação às contingências, sem que haja uma preparação anterior, no caso, apenas um processo de **adaptação**, isto é, as mudanças ocorrem e as organizações se adaptam. Contudo, a segunda forma de mudança é caracterizada por um planejamento e gerenciamento melhor da mudança, sendo um processo de **inovação**, ou seja, as organizações não esperam a mudança acontecer, elas proativamente proporcionam este processo, visando melhor desempenho organizacional. Ora, torna-se imprescindível a criação de uma cultura de mudança dentro das organizações.

Diante do exposto, Drucker (1981) faz um apontamento interessante ao dizer que uma das exigências que as empresas devem fazer ao trabalhador é estar disposto a aceitar mudanças. Embora uma das características mais importantes e surpreendentes do ser humano seja a capacidade de se adaptar às mudanças, este possui dificuldade no processo de “desprendimento”. Em outras palavras, o problema dos administradores frente à volatilidade existente na sociedade, não é a mudança em si, mas sim fazer com que os colaboradores aceitem e contribuam para/com esse processo. Logo, tem-se a resistência dos colaboradores como principal empecilho para a mudança.

Robbins, Judge e Sobral (2010) trazem à tona as principais fontes de resistência à mudança no ambiente organizacional (Quadro 4), categorizadas em outras duas fontes: as Fontes Individuais - características próprias do ser humano, e as Fontes Estruturais - características da própria estrutura da organização.

**Quadro 4.** Fontes de resistência à mudança

Fontes Individuais	
<b>Hábitos</b>	Por natureza, o ser humano transforma muitas de suas ações cotidianas em hábitos, logo, automáticas, que os colocam em uma “zona de conforto”. E quando confrontadas pela mudança, tornam-se uma fonte de resistência
<b>Segurança</b>	Para muitas pessoas a mudança pode significar uma ameaça, logo, um atentado à segurança
<b>Fatores econômicos</b>	A mudança pode significar alterações drásticas na estrutura de trabalho. Com isso, alguns trabalhadores podem achar que não conseguirão ter o mesmo desempenho que antes, e isto pode ser um empecilho para a mudança, principalmente se a remuneração estiver ligada à produtividade.
<b>Medo do desconhecido</b>	A mudança faz com que as pessoas saiam da sua “zona de conforto”, entrando em um mundo desconhecido e cheio de incertezas, o que pode causar um certo receio/medo.

<b>Processamento seletivo de informações</b>	Existem casos em que as pessoas “só ouvem o que querem ouvir” para manter o seu “mundo” intacto. Logo, informações que possam desafiá-las nesse sentido, são deixadas de lado.
<b>Fontes Organizacionais</b>	
<b>Inércia estrutural</b>	As organizações possuem mecanismos internos, como as regras formais, para produzir estabilidade. Com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso, e retarda a mudança para tentar manter a estabilidade.
<b>Foco limitado de mudança</b>	Naturalmente, as organizações possuem subsistemas interdependentes, ou seja, o que acontece em um, interfere diretamente no outro. Logo, mudanças limitadas a um subsistema costumam ser anuladas por outro maior.
<b>Inércia de grupo</b>	Mesmo que os colaboradores queiram mudar de comportamento, às vezes até as próprias normas do grupo podem limitar, e se tornar uma resistência à mudança.
<b>Ameaça à especialização</b>	As mudanças em um ambiente organizacional podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos organizacionais.
<b>Ameaça às relações de poder estabelecidas</b>	Qualquer redistribuição de autoridades para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder dentro da organização. E consequentemente se tornar uma resistência à mudança.

**Fonte:** Baseado em Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 571).

Kotter (2007), observando inúmeras empresas que tiveram seus processos de mudança bem-sucedidos ou fracassados, inferiu que todo processo de mudança exitosa exige seguir fielmente uma série de fases e, consequentemente, tempo. Para tanto, com o intuito de superar as resistências à mudança, o autor elencou oito passos para transformar uma organização, que podem ser traduzidos e interpretados da seguinte maneira:

1. Estabelecer um senso de urgência, mostrando a importância de efetivar a mudança;
2. Formar uma coalizão orientadora poderosa, ou seja, com força suficiente para liderar a mudança;
3. Criar uma visão para direcionar o esforço da mudança;
4. Comunicar a visão com toda a organização;
5. Capacitar todos os colaboradores a agirem de acordo com a visão, removendo as barreiras à mudança e dando autonomia a estes para tomar decisões;
6. Planejar, criar e executar vitórias de curto prazo que levem a organização para a nova visão, reconhecendo e recompensando funcionários que contribuam para este processo;
7. Consolidar a melhoria, avaliando e aplicando novas mudanças, proporcionando um ambiente apto para isso;
8. Tornar o processo de mudança parte da empresa (Kotter, 2007, p. 101).

Em vista disso, percebe-se que a mudança é inevitável dentro das organizações. Para que ela seja bem-sucedida, é imprescindível que os colaboradores estejam motivados. Dessa maneira, deve ser proporcionado dentro da organização: (a) um ambiente saudável; (b) que inclua esses colaboradores nas decisões e; (c) que reconheça as contribuições dos colaboradores. Assim, a partir dessa motivação extrínseca, os colaboradores realmente sentir-se-ão parte da organização e desenvolverão a motivação intrínseca, fundamental para o processo de mudança e manutenção da cultura de mudança.

A íntima relação entre a motivação e a mudança é inegável e extremamente presente nas organizações. No próximo capítulo será possível observar como elas se relacionam na prática, a partir da análise do livro *Quem mexeu no meu queijo?* (2000).

## **Caracterização da obra, o caminho percorrido, discussão e análise de dados em “Quem Mexeu no Meu Queijo” e as contribuições para (re) pensar a administração**

Nesta seção, são discutidos a caracterização da obra, os pressupostos metodológicos e, na sequência, será apresentado o *corpus* selecionado, como também, as análises e discussão dos dados.

### **Breve caracterização da obra Quem Mexeu no Meu Queijo?**

O PhD Ken Blanchard, um dos nomes mais importantes nos estudos que versam sobre liderança e consultoria de negócios na contemporaneidade, de maneira concisa, apresentou a obra de Spencer Johnson, na qual o autor norte americano – no prefácio da obra – declarou de modo assertivo, tratar-se de

uma história de mudança que ocorre em um Labirinto em que quatro personagens engraçados procuram pelo ‘Queijo’, uma metáfora para o que queremos ter na vida: seja um emprego, um relacionamento, dinheiro, uma casa grande, liberdade, saúde, reconhecimento, paz espiritual ou até mesmo uma atividade como corrida ou golfe. [...] O “Labirinto” na história representa onde você gasta tempo procurando o que quer. Pode ser a organização em que trabalha, a sociedade em que vive ou os relacionamentos que tem em sua vida (Johnson, 2000, p. 9).

Diante do exposto, a obra de Spencer Johnson (2000) pode ser tomada como um importante instrumento possibilitador de reflexões e auxílio no enfrentamento das dinâmicas constantes no ambiente organizacional, pois refere-se a uma maneira de a empresa, por intermédio de seu coletivo de trabalho, incluindo vida pessoal, compreender e ressignificar o seu *lócus* (Johnson, 2000). Essa constatação vai ao encontro do que pensam os interpretacionistas que tomam as empresas e/ou negócios como recursos que derivam das práticas e intenções humanas, e que sejam pensadas do ponto de vista individual ou coletivo.

Ken Blanchard assevera que a obra de Spencer Johnson, apesar de breve, contribuiu sobremaneira para o alavancamento de carreira, salvou casamentos e ressignificou muitas ações tanto no campo prático/profissional quanto pessoal. Nesse sentido, é nítido que a obra pode colaborar, ainda, com os atores sociais inseridos nas organizações, e dar-lhes sentido à resolução de problemas complexos e, muitas vezes, subjetivos de serem resolvidos.

Na próxima seção é apresentado, metodologicamente, o caminho percorrido.

### **O caminho percorrido**

Discute-se nesta seção o *corpus* selecionado para este estudo. Logo, faz-se necessário trazer à tona, mais uma vez, o objetivo central da pesquisa: analisar de que maneira os conceitos de motivação e mudança, suscitados na obra tomada como objeto de estudo, contribuem para uma administração efetiva, sobretudo, diante da complexa tarefa de administrar. Para tanto, o estudo se vincula a uma abordagem teórico-metodológica qualitativa, de natureza bibliográfica e de cunho interpretativista (Denzin; Lincoln, 2006). Como já mencionado na introdução deste artigo, autores e obras da área em questão suportaram a discussão teórica.

Além disso, as representações do autor sobre motivação e mudança evidenciadas nos fragmentos da obra “Quem mexeu no meu queijo”, incitam a emergência de questões dos dias vigentes, sobretudo, os reflexos (positivos/negativos) que estão presentes no atual contexto e nas práticas organizacionais.

Sob esta ótica, após a coleta dos dados na obra “Quem mexeu no meu queijo” de Spencer Johnson (2000), compreendeu-se que analisar e discutir sobre os dados (*corpus*) selecionados, é trazer à baila informações que se encontram, de certa maneira, desorganizadas e/ou desestruturadas, mas que necessitam ser categorizadas/estruturadas e tratadas com vista a alcançar o objetivo traçado para a pesquisa.

Assim, o processo de discussão e análise dos dados deu-se a partir da leitura da obra e, posteriormente, da leitura dos fragmentos selecionados para este estudo e, ainda, levando em consideração as temáticas motivação e mudança muito presentes na obra de Johnson (2000).

Seguindo esta sequência, foram elaborados dois quadros (5 e 6), em que cada um trata das temáticas de forma separada, ordenados em turnos (conjunto de trechos) e tópicos composto de apenas um excerto. Foi realizada uma seleção de turnos de modo amplo e tópicos de maneira mais específica, em que alguns trazem ideias/gatilhos que convergem ao interesse deste estudo, como também, contêm os fragmentos a serem analisados e discutidos com a finalidade de responder algumas inquietações/objetivos de pesquisa estabelecidos para esta reflexão.

E, nesse sentido, “foi-se dando forma às categorias de análise, selecionando alguns dados e abandonando outros, que poderão ser usados em outro momento” (Batista-Santos, 2018, p. 123). As categorias de análise tomam a própria temática motivação e mudança como objetos a serem analisados.

Diante disso, buscou-se a vinculação ao aparato teórico da Administração Contemporânea, bem como, ao metodológico baseado na abordagem qualitativa de cunho bibliográfico e de natureza interpretativista, áreas consideradas pontuais para o trabalho em Ciências Sociais Aplicadas.

Além disso, notou-se – sobretudo, no meio digital – um crescimento significativo de pesquisas de abordagem qualitativa que tomam a grande área da Administração como objeto de estudo (Francisconi, 2008) e, de maneira mais específica, percebeu-se interesse da administração em utilizar o paradigma interpretativista no ambiente organizacional (Rocha-Pinto; Freitas; Maisonave, 2010), uma vez que os atores sociais podem compreender os processos a partir de uma dinâmica subjetiva, isto é, interpretam os fenômenos e significados presentes e/ou atribuídos aos sujeitos envolvidos no ambiente empresarial. Ainda nessa perspectiva, se encarregam de motivar, propõem mudanças no contexto no qual encontram-se inseridos, além de enfatizar que o homem constrói e ressignifica sua prática, de modo dinâmico, conforme é exigido na contemporaneidade (Morgan; Smircich, 1980).

Considerando o objetivo deste estudo, convém salientar que é escolha dos autores apresentar pressuposições/inferências sobre os dados coletados, o que é um desafio, pois deve-se considerar aspectos positivos e negativos e, ainda, de subjetividade. Assim, optou-se por categorizar o *corpus* em duas seções de análise, conforme exposto anteriormente. Por conseguinte, são apresentados os quadros 5 e 6, perante os quais são evidenciados os turnos e excertos sobre motivação e mudança, e que derivaram da obra de Johnson (2000), para, posteriormente, proceder com a discussão e análise dos dados.

**Quadro 5.** Compilações acerca da temática motivação observadas no livro

TEMÁTICA	TURNOS	TÓPICO	TRECHOS DA OBRA “QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO” (JOHNSON, 2000)
Motivação	1	I	Quanto mais claramente Haw via a sua imagem encontrando e saboreando o Novo Queijo, mais se via saindo do Posto C. (p. 18)
		II	Imaginar-me Saboreando o Novo Queijo, Antes Mesmo de Encontrá-lo, Conduz-me a Ele. (p. 23)
	2	III	“Por que eu não me mexi e fui procurar o Queijo mais cedo?” (p. 20)
		IV	O que Você Faria se Não Tivesse Medo? (p. 20)
		V	Quando Você Acredita que Pode Encontrar e Apreciar um Novo Queijo, Muda de Direção. (p. 25)

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2023).

**Quadro 6.** Compilações acerca da temática mudança observadas no livro

TEMÁTICA	TURNOS	TÓPICO	TRECHOS DA OBRA “QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO” (JOHNSON, 2000)
Mudança	3	VI	Quanto mais importante/ seu Queijo é para você menos /você deseja abrir mão dele. (p. 16)
		VII	Velhas Crenças Não o Levam ao Novo Queijo. (p. 25)
		VIII	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. (p. 19)
	4	IX	Ele sabia que era mais seguro ter consciência de suas verdadeiras escolhas do que se isolar em sua zona de conforto. (p. 29)
		X	Se Você Não Mudar, Morrerá (p. 20)
		XI	Cheire o Queijo com Frequência/ Para Saber Quando/ Está Ficando Velho (p. 21/ 22)
		XII	É Mais Seguro Procurar no Labirinto do que Permanecer Sem Queijo. (p. 24)
	5	XIII	Notar Cedo as Pequenas Mudanças Ajuda-o a Adaptar-se às Maiores que Ocorrerão. (p. 26)

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2023).

## Discussão e análise dos dados

Tendo definido as categorias de análise conforme pode ser verificado nos Quadros 5 e 6, inicia-se o processo de discussão e análise dos dados. Abaixo, a primeira categoria de análise.

## Compilações acerca da temática **Motivação observadas no livro “Quem mexeu no meu queijo”**

Com base no exposto no Quadro 5, turno 1, que comporta os tópicos I e II, é possível inferir que pensar o futuro de maneira positiva, se traduz na motivação para alcançar os objetivos. Isso pode ser vislumbrado em ambos os tópicos (I e II) que trazem à tona os seguintes fragmentos: “Quanto mais claramente Haw via a sua imagem encontrando e saboreando o Novo Queijo, mais se via saindo do Posto C” (p. 18) e “Imaginar-me Saboreando o Novo Queijo, Antes Mesmo de Encontrá-lo, Conduz-me a Ele” (p. 23). Essas ideias tornam o ser humano diferente dos animais, uma vez que têm como principal característica a capacidade de pensar, transcender e entender que ocupa um espaço e tempo, que são capazes de planejar tudo aquilo que pode significar um futuro.

Ainda em relação aos tópicos I e II, percebe-se que são excertos carregados de motivações, isto é, desejos que levam o sujeito na sua individualidade e, às vezes, coletivamente, a agir, adaptar-se na busca de caminhos viáveis, sobretudo, no contexto organizacional que requer a resolução de problemas, por vezes, complexos. Além disso, se manter motivado colabora para mobilizar as múltiplas maneiras de resolver um problema. Entretanto, não há uma receita pronta e acabada, deve-se considerar que mesmo motivados, pode-se esbarrar em situações altamente complexas, isto é, nem sempre a motivação e adaptação, por si próprias podem garantir a solução de problemas.

É possível complementar essa ideia retomando o tópico II do turno 1, uma vez que o excerto “Imaginar-me Saboreando o Novo Queijo, Antes Mesmo de Encontrá-lo, Conduz-me a Ele” (p. 23), se relaciona ao Planejamento, pilar do ciclo PODC. Notadamente, essa reflexão pode ser aplicada tanto em contexto organizacional quanto pessoal, visto que é preciso traçar metas que viabilizem alcançar objetivos e/ou resultados e, para que sejam concretizados, é necessário visualizar e sentir o que foi delineado, em razão de que a empresa na sua coletividade ou o sujeito na sua individualidade, se estiverem em uma situação de múltiplas dificuldades, são, justamente, os aspectos de um significativo planejamento que os manterão firmes no propósito de vencer os obstáculos que surgem, advindos da dinamicidade da sociedade contemporânea.

Já no turno 02, composto pelos tópicos III, IV e V, os excertos, respectivamente, se apresentam quase de maneira congênere, uma vez que se alinham à sétima seção motivadora da obra, “Quando você vence o seu medo, se sente bem!” (p. 23). Esses fragmentos demonstram características motivacionais, que, intrinsecamente, apresentam a questão da mudança, ou seja, são aspectos que podem se materializar tanto no campo pessoal quanto no profissional, requerendo dos sujeitos envolvidos algumas premissas básicas como atitude, perseverança, adaptação e capacidade crítico-reflexiva para lidar e resolver problemas, sobretudo, aqueles que advêm e/ou estão presentes nos ambientes organizacionais.

Além do mais, o medo do desconhecido apontado por Robbins, Judge e Sobral (2010) e percebido na obra de Johnson (2000) é uma forma de resistência à mudança, que só pode ser revertida a partir da motivação, isto é, motiva-se o indivíduo e/ou a equipe de maneira extrínseca, impulsionando, direcionando e mostrando a importância destes para a organização. Por conseguinte, o indivíduo enxerga o seu papel na organização, e ocorre a motivação intrínseca – geralmente por meio de lideranças motivadoras e democráticas –, na qual o indivíduo perde seus medos e se sente bem.

Diante disso, percebe-se que os contextos corporativos, de modo geral, são norteados pelo princípio do “queijo”, isto é, as organizações possuem objetivos/resultados para serem alcançados e, nesse caso, é mister traçar um planejamento que mobilize estratégias para que possam auxiliar nas etapas do processo de desenvolvimento do “queijo” almejado.

Nos fragmentos do turno 02, nota-se, de maneira tanto explícita como implícita, a motivação como um fator que deve provocar o ser humano, bem como seu agir no mundo – composto das diversas práticas socioculturais, políticas, econômica e religiosa, entre outras –, convidando os múltiplos sujeitos, tanto os relacionados na obra e os profissionais imersos nas organizações, quanto aqueles do cotidiano externo às corporações, para, a partir de aspectos motivacionais, mudarem, se adaptarem e, preferencialmente, de forma a coadunar com as dinâmicas contemporâneas, ricas em inovação provocadas pelo forte aparecimento das tecnologias na segunda metade do século XX.

Dessa maneira, pressupõe-se que alguns cenários importantes podem influenciar na perda

do “queijo”. Nesse ínterim, os trechos que compõem o turno 02 apresentam a motivação como estimuladora e catalisadora para a mudança de direção e a busca de “novos queijos”, especialmente se levar em consideração princípios básicos do planejamento estratégico corporativo que tem o objetivo de eliminar os riscos, no qual os conceitos de eficiência e eficácia atreladas a análise conjuntural (ambiente interno e externo) são chaves para atingir resultados significativos.

### **Compilações acerca da temática ‘Mudança’ observadas no livro “Quem mexeu no meu queijo”**

No quadro VI, turno 03, especificamente o tópico VI, chama a atenção para a questão a seguir: “Velhas Crenças Não o Levam ao Novo Queijo” (p. 25). Esse trecho revela a necessidade de sair da zona de conforto para percorrer caminhos que possibilitem reconstruir um planejamento que leve ao objetivo previamente definido.

Devido principalmente aos constantes processos de mudanças e incertezas existentes na sociedade atual, a perspectiva inicial que se tinha para resolver um problema, por exemplo, não será a solução para sempre, uma vez que chegará um momento em que esta conclusão tornar-se-á defasada. Nessa perspectiva, o ideal é atentar-se ao derredor, pois há oportunidades que emergem no ambiente no qual se está inserido e mudanças de atitudes devem ser tomadas para construir e/ou ressignificar o percurso traçado para que possa atingir o que foi planejado (Chiavenato, 2014).

Reinventar-se para adaptar-se e mudar a realidade à nossa volta não são tarefas simples. Logo, é preciso ter claro em mente que o caminho percorrido repetitivamente, às vezes, não possibilita encontrar “novos queijos”. Em outras palavras, é preciso romper com paradigmas arcaicos que muitas vezes são construídos internamente, e recriar, para que, assim, a organização possa chegar a seus objetivos, hábitos que devem servir de aprendizado para exercitar o pensamento na conquista de situações favoráveis.

Ainda, o tópico VII do turno 03 traz à tona uma perspectiva bem semelhante à do tópico VI, em que há a seguinte proposição: “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” (p. 19). Infere-se, a partir do exposto, que as rotinas realizadas diariamente podem não levar a caminhos significativos, aqueles recheados de oportunidades. Neste caso, torna-se necessário que haja a reinvenção, a mudança dos velhos hábitos para sair do comodismo, e assim, pensar novas maneiras de chegar ao sucesso (Batista, 2018).

É impossível fazer a mesma coisa, diariamente, utilizando os mesmos métodos e esperar resultados diferentes. Tanto na vida profissional quanto pessoal, velhos hábitos não levam a novas rotas, tampouco a novas oportunidades. Assim, para mudar uma situação conforme a exposta, são necessárias condições de mudança e atitude que guiem para outros lugares, possibilitem florescer a capacidade de criar, adaptar-se e reinventar-se, que nesse caso, são instrumentos importantes para romper com o conformismo, ações vazias e não planejadas.

Perante o turno 4, especificamente no tópico VIII, tem-se o seguinte trecho: “Se Você Não Mudar, Morrerá” (p. 20). Diante dessa afirmação categórica, podemos recorrer aos estudos contemporâneos de Drucker (2000), sobretudo quando afirma que as organizações são dotadas de complexidades e, às vezes, requer daqueles que estão no comando flexibilidade, capacidade de se reinventar, se adaptar, ser criativo e, especialmente, ter assertividade na tomada de decisão. Ou seja, é possível pressupor que frente a dinamicidade contemporânea, há múltiplas maneiras para não se chegar a uma afirmação tão categórica.

Nesse ínterim, importa trazer à baila uma das ideias de Charles Darwin (1809 - 1882), isto é, “não são os mais fortes da espécie os que sobrevivem, nem os mais inteligentes, mas os que se adaptam melhor às mudanças”. Notadamente, trata-se de uma teoria que vai ao encontro da discussão. Da mesma forma que ocorre a seleção natural das espécies, verifica-se um processo de seleção natural das organizações, ou seja, não importa o quão grande, ou a quão prolecta é uma organização, se ela não for ágil e dinamizada, perderá espaço para outras que estão por vir. Esta concepção é chamada de Darwinismo Organizacional (Chiavenato, 2014).

Pensando por essa perspectiva, a análise de conjuntura que se apresenta, hodiernamente,

permite diversas maneiras de enxergar as coisas, assim como caminhos e propostas de resolução diversas para os problemas que se revelam nos contextos corporativos e/ou até mesmo na vida cotidiana (Drucker, 2000).

Em relação às constantes mudanças nas quais a sociedade está inserida, infere-se que os sujeitos envolvidos precisam dispor de capacidade de adaptação como condição básica para se adequarem às transformações contemporâneas, e que podem ser reafirmadas conforme assevera Johnson (2000, p. 26): “Notar Cedo as Pequenas Mudanças Ajuda-o a Adaptar-se às Maiores que ocorrerão”. Vislumbra-se a partir disso, que é necessário refletir criticamente sobre a realidade contemporânea. Ainda, nesse sentido, ações práticas devem ser planejadas a fim de alcançar resultados significativos ao tempo que contribui para aperfeiçoar habilidades e competências que ajudarão a enfrentar mudanças mais arrojadas que virão.

Diante de um contexto tão dinâmico, o processo de mudança pode ser encarado como algo positivo, basta que se esteja atento a tudo que ocorre ao seu redor, e, assim, poderá tomar medidas previamente racionalizadas e se antecipar a questões/problemas que podem aparecer, ou seja, é preciso mudar a postura de como planejar suas ações na prática.

Por fim, é necessário pensar numa estrutura planejada previamente com a finalidade de optar pelas estratégias certas ao contexto da realidade vigente, de maneira que possibilite captar (às vezes, até intuitivamente) aquilo que o futuro reserva, tanto para questões pessoais ou profissionais (Certo, 2003; Chiavenato, 2014).

## Considerações finais

O presente estudo teve o intuito de analisar e promover uma reflexão acerca dos conceitos de motivação e mudança, especificamente na obra “Quem mexeu no meu queijo”, de Spencer Johnson (2000), buscando, nesse sentido, compreender de que maneira esses conceitos contribuem e se materializam na administração atual.

Considerando que a Administração Contemporânea está em constantes transformações, os temas motivação e mudança acompanham, também, esse processo evolutivo, o que os tornam ainda mais dinâmico e adaptativo, posto que, significativamente, essas características são exigidas nas organizações modernas. Como uma mescla inseparável, esse conceito dual, muitas vezes, acaba por provocar sensações múltiplas nas relações humanas (medo, impulso, colaboração, persistência, ousadia, etc.), sobretudo pela necessidade de motivar para mudar e, como é sabido, esses temas, se bem explorados, podem contribuir sobremaneira, tanto para o sucesso pessoal quanto profissional e organizacional.

Por meio das análises e no intento de verificar se o objetivo central do estudo foi atingido, constata-se que não só na vida cotidiana há labirintos, mas também, nos contextos de gestão e negócios. Quando se busca “queijos especiais”, e para alcançá-los, é necessário a adoção de estratégias arrojadas, capacidade de adaptação aos diversos contextos e, sobretudo, inovação para fazer a mudança, e não esperar que ela ocorra. Essas estratégias podem levar ao planejamento traçado e, nesse processo, é preciso lidar com complexidades que são inerentes ao próprio agir, ser e fazer das instituições/empresas.

Ainda nessa perspectiva, nota-se tanto nas análises quanto nos contextos de negócios, seja na individualidade ou na coletividade, que os sujeitos envolvidos no processo organizacional buscam se adaptar à dinamicidade presente nas instituições modernas (planejar o futuro) que procuram por técnicas/estratégias viáveis na resolução dos problemas, primando por motivar os envolvidos (liderados) e buscando se antecipar às mudanças, caso não encontrem/alcançam o “queijo especial”. Dito de outra forma, aprendem com os erros do passado.

As categorias propostas demonstraram que a obra analisada apresenta um conjunto de crenças e atitudes que colaboram na motivação dos indivíduos, bem como ajudam a adaptar-se às mudanças contínuas e impostas pelas dinâmicas contemporâneas. Percebe-se, ainda, que não há uma receita pronta e acabada e, para tanto, torna-se imprescindível a motivação contínua dos colaboradores para incentivá-los a lidar com a mudança como aliada, e conduzir a organização para o “queijo especial”.

Nessa interpretação, a motivação extrínseca (realizada pelos líderes) por si só não é suficiente para os colaboradores (liderados) aderirem ao processo de mudança; ela apenas incentiva e fornece o “caminho das pedras”. O que define se uma empresa se adaptará à mudança, ou se ela conseguirá conquistar o seu espaço no volátil e incerto mundo dos negócios, satisfazendo as inúmeras e crescentes necessidades dos seus valorosos clientes, é o quão os colaboradores estão, individualmente e internamente, dispostos a cooperar e conduzir o processo de mudança. Como na história dos duendes Haw e Him, enquanto Haw fazia todo o esforço para motivar (de maneira extrínseca) e incentivar o Him a sair da sua zona de conforto, que estava matando-o aos poucos, ele não saiu, por insegurança e medo, isto é, os seus receios eram tão fortes e enraizados que impossibilitaram-no mudar e conhecer o *novo*, mesmo com todo o esforço de Haw.

Em todo o processo da pesquisa, os pilares da Administração (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar) estiveram presentes. Isso porque, se bem implementados e acompanhados, contribuem sobremaneira em todos os principais processos da administração, desde a definição dos objetivos e metas, execução do que foi planejado e análise dos resultados. Nesse sentido, entende-se que as organizações que buscam uma boa administração e atingimento dos objetivos, devem ponderar, da maneira mais assertiva possível, como executar cada ponto do PODC. Visto que, quanto mais assertiva for a decisão, levando em consideração não apenas o ambiente interno da organização, mas tudo o que ocorre a sua volta e, indiscutivelmente, as mudanças que poderão ocorrer, preparando os colaboradores para lidarem com esta decisão, mais próximos estarão do êxito.

O artigo em questão não teve o propósito de esgotar a obra e as temáticas analisadas; pelo contrário, a finalidade foi promover reflexões sucessivas, considerando a riqueza do *corpus* aqui apresentado.

Por fim, e pensando em trabalhos futuros, essas análises podem ser continuadas, além de implementadas na prática. A proposta é embasada nos benefícios da leitura da obra de Spencer Johnson (2000), bem como nos múltiplos conceitos que os cercam. Há de se perceber que, indubitavelmente, esse exemplar possui uma sublime importância qualitativa no mundo dos negócios. Mas, como seus benefícios podem ser interpretados quantitativamente?

## Referências

BATISTA, R. M. dos S. Liderança e motivação: uma breve reflexão acerca do desenvolvimento e do capital humano. **Humanidades & Inovação**, v. 5, n. 2, 2018.

BATISTA-SANTOS, D. O. **Prática dialógica de leitura na universidade: uma contribuição para a formação do leitor responsivo e do professor letrador**. 2018. 248f. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem-LAEL) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC, São Paulo, 2018.

BAUMAN, Z. A sociedade líquida. **Folha de São Paulo**, v. 19, p. 4-9, 2003.

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, v. 1, 2004.

CERTO, S. C. **Administração**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAFT, R. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DALMOLIN, A. *et al.* Teoria clássica da administração e sua utilização na administração moderna. **Synergismus scyentifica**, UTFPR, Pato Branco, n. 2, 2007.

DARWIN, F. The life and letters of Charles Darwin. *In: DARWIN, Francis. An autobiographical chapter*. London: John murray, Albemarle street, 1887.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (orgs). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FRANCISCONI, K. **Configuração estrutural do campo científico em estudos organizacionais no Brasil: o período 1997 – 2007**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná - UFPR, Área de concentração Estratégia e Organizações, Curitiba, 2008.

GOMES, D. R. Organizational change and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment. **Exedra: Revista Científica**, n. 1, p. 177-195, 2009.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

KOTTER, J. Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard business review**, v. 86, p. 97-103, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

NEWMAN, W. H. **Ação Administrativa - As Técnicas de Organização e Gerência**. Editora: Atlas, 1991.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 14. ed., 2010.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TAVARES, F. P. A cultura organizacional como um instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem/1996.

ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas. **Revista de administração de empresas**, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul./ago. 1994.

Recebido em 06 de março de 2023.

Aceito em 30 de outubro de 2023.