



ANÁLISE DO PERFIL DE GERENTES BASEADO NA TEORIA X E Y

BELTRAME, Gabriela¹; KRÜGER, Cristiane²; OLIVEIRA, Luciane da Rosa³;
FACCO, Ana Luiza Rossato⁴; OBREGON, Sandra Leonara⁵

Resumo: Este artigo apresenta um estudo do perfil da gerência de Postos de Combustíveis baseado na Teoria X e Y, de McGregor. O objetivo foi explorar se os pressupostos da Teoria de McGregor são determinantes para a atuação dos gerentes. Também foi feito um comparativo do perfil da gerência, com base na Teoria X/Y e a motivação diante da equipe. Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo não se pretende generalizar os resultados. A pesquisa foi realizada com gerentes de Postos de Combustíveis, através de entrevistas semiabertas e um teste de avaliação, para identificar o perfil de cada profissional. Este estudo amplia o entendimento sobre a literatura da motivação funcional e o perfil gerencial, acrescentando mais uma evidência de que as variáveis de diferenças individuais, neste caso a teoria X/Y, influenciam os prejulgamentos dos supervisores sobre a participação dos trabalhadores.

Abstract: This paper presents a study of the management profile of fuel stations based on Theory X and Y, from McGregor. The goal was to explore whether the assumptions of the McGregor's theory are crucial for the performance of the managers. A comparison of the profile management, based on Theory X/Y, as well as the motivation on the team was also performed. Taking into account that it is a qualitative research, results were not generalized. The research was carried out with managers of fuel stations, through semi open interviews and an assessment test to identify the profile of each professional. This study extends the understanding about the literature related to functional and managerial profile and its motivation, as well as adding other evidence those variables of individual differences, considering the theory X/Y, influences the preconceptions of the supervisors on the participation of workers.

Palavras-Chave: Gerência; Teoria X/Y. Comportamento. Motivação.

Keywords: Management. Theory X/Y. Behavior; Motivation.

INTRODUÇÃO

McGregor está entre os primeiros escritores de administração a focalizar no mundo assuntivo dos gerentes e elucidar os efeitos das suposições administrativas em relação ao comportamento e aos efeitos do seu trabalho sobre os empregados (KOPELMAN; PROTTAS; FALK, 2012).

¹ Graduada em Administração pela UNIJUI, Mestranda em Administração pelo PPGA/UFSM, gabibeltrame@hotmail.com

² Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade da Região da Campanha, Mestranda em Administração pelo PPGA/UFSM cris.kruger@hotmail.com

³ Graduada em Administração pela UNIFRA, Mestranda em Administração pelo PPGA/UFSM, lucianearh@yahoo.com.br

⁴ Graduada em Administração pela UPF, Mestranda em Administração pelo PPGA/UFSM, analuiza.rfacco@gmail.com

⁵ Graduada em Administração pela UNIFRA, Mestranda em Administração pelo PPGA/UFSM, sandraobregon12@gmail.com



No livro “O Lado Humano da Empresa”, McGregor (1960) introduziu duas teorias denominadas genericamente de teoria X e teoria Y, devido a sua aversão por rótulos descritivos, essas duas categorias polarizadas refletem suposições que os gerentes podem ter sobre os seus empregados. McGregor previu que as percepções e ações associadas com as orientações da teoria X e teoria Y são conceitualmente distintas (RUSS, 2013). Ele avançou em uma das teorias mais importantes e influentes na história da administração e comportamento organizacional.

De acordo com Morse e Lorsch (1970), McGregor desenhou uma distinção entre as suposições sobre a motivação humana subjacentes a essas duas abordagens. McGregor definiu que a teoria X pressupõe que as pessoas não gostam de trabalho e devem ser coagidas, controladas e dirigidas em direção as metas organizacionais. Além disso, afirmava que a maioria das pessoas apreciava ser tratada dessa forma, para com isso, evitar maiores responsabilidades no trabalho. Já a teoria Y, seria a integração dos objetivos, enfatizando o interesse intrínseco da pessoa mediana em seu trabalho, o desejo desse autodirigir e de procurar responsabilidades, além da sua capacidade criativa na resolução dos problemas dentro da empresa.

Ao questionar algumas das suposições fundamentais sobre o comportamento humano nas organizações, McGregor delineou um novo papel para os gestores, ao invés de comandar e controlar os subordinados, os gestores deveriam ajudá-los a atingir seu pleno potencial (KOPELMAN; PROTTAS; FALK; 2012). Para McGregor (1960), a administração se destacaria como um processo de criação de oportunidades, realização de potenciais, remoção de obstáculos e encorajamento ao crescimento pessoal e profissional de cada um e, conseqüentemente, da organização onde se inserem essas pessoas. McGregor encorajou os empregadores a dar responsabilidade aos funcionários e permitir-lhes a liberdade para fazer seus trabalhos (KOPELMAN; PROTTAS; DAVIS; 2008).

A Escola Clássica da Administração, realça a necessidade de linhas bem definidas de autoridade, trabalhos claramente definidos, e autoridade igual à responsabilidade (MORSE; LORSCH; 1970). A proposição autoritária da teoria X de McGregor incluiu várias suposições sobre os trabalhadores, Sanders (2013) explicita alguns pontos:

- Sem intervenção ativa pela gerência, os trabalhadores serão passivos ou mesmo resistentes para necessidades organizacionais;
- Trabalhadores devem ser persuadidos, recompensados, punidos ou controlados;
- O trabalhador médio, trabalha o menos possível;



- O trabalhador médio não tem ambição, não gosta de responsabilidade e prefere ser conduzido;
- O trabalhador médio é egocêntrico e indiferente às necessidades organizacionais;
- O trabalhador médio é naturalmente resistente à mudança;
- O trabalhador médio não é muito brilhante e não está interessado na realização.

McGregor (1960) argumentou que os gerentes com uma orientação direcionada à teoria X normalmente assumem que os seus funcionários estão satisfeitos apenas em conhecer sua ordem inferior fisiológica e os resultados tangíveis do seu salário, evitando desincentivo como punições corporativas e precisas de segurança. Por esta razão, gerentes da teoria X, muitas vezes, assumem impressões desfavoráveis sobre o trabalho dos empregados e acreditam que os mesmos devem ser forçados a trabalhar, abster-se de compartilhar suas opiniões, pois são incapazes de auto dirigir-se e precisam restringir a direção da autoridade.

A teoria Y, intitulada de abordagem participativa, está centrada sobre a oportunidade de envolver os membros da organização na tomada de decisões, de modo a torná-los altamente motivados (MORSE; LORSCH; 1970). Para Sanders (2013) a Teoria Y de McGregor, fornecia uma diferente abordagem para gerenciar e motivar as pessoas. Concentrou-se mais pesadamente nas suposições sobre a natureza e a motivação humana. As suposições sob esta teoria incluíam:

- A gestão é responsável por organizar os elementos da empresa produtiva;
- As pessoas não são por natureza, passivas ou resistentes às necessidades organizacionais;
- Controle externo e a ameaça de punição não são as únicas maneiras de levar as pessoas a trabalhar;
- O trabalhador médio irá direcionar-se, se ele/ela estiver comprometido com os objetivos da organização;
- Sob as condições apropriadas, o trabalhador médio aprende a aceitar e procura por responsabilidade;

Para McGregor, o principal fator da Teoria Y é, de fato, a integração. Ele afirmou ainda que a integração é "a criação de condições para que os membros da organização possam alcançar as suas próprias metas, melhor direcionando seus esforços para o sucesso do empreendimento". Os métodos para direcionar o comportamento dos trabalhadores, envolve em ser permissivo, satisfazendo as demandas das pessoas e alcançando a harmonia. Em seguida, elas serão acessíveis e aceitarão as orientações (SANDERS, 2013). Segundo Russ (2013), empregados e gerentes da teoria Y, assumem as suas atitudes e são instintivamente motivados, possuem autocontrole e são totalmente capazes de dirigir seu próprio trabalho.



A teoria Y encoraja a aceitação da responsabilidade, na parte inferior da organização, oferece oportunidades para suprir as necessidades sociais e satisfazer as egoístas. McGregor (1966) aludia que a motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades e dirigir o comportamento para os objetivos da organização estão presentes nas pessoas. É responsabilidade da organização proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, tais características (MCGREGOR, 2000).

Da percepção da teoria Y, gerentes e funcionários se esforçam para satisfazer as suas necessidades de ordem superior realizando trabalho "significativo". Ativamente participam nos processos de decisão e compartilham suas opiniões sobre como melhorar a eficácia organizacional (RUSS, 2013). A tarefa essencial da administração é criar condições orgânicas e métodos de operação mediante os quais as pessoas possam atingir melhor seus objetivos e orientar seus esforços em direção aos objetivos da organização. Para McGregor (1960), a utilização de esforços físicos e mentais pelas pessoas, seria algo tão natural quanto aquilo que acontece num jogo ou num momento de lazer.

Além disso, a recompensa pelo alcance de objetivos não é apenas a ausência de punições, mas a satisfação pessoal de cada um por ter quando alcançado o objetivo ou ter realizado uma tarefa difícil. Na maioria dos casos, as potencialidades do trabalhador médio não estariam sendo exploradas em sua totalidade. A capacidade de desenvolver criativamente as tarefas e a imaginação para resolver problemas organizacionais, encontra-se muito mais difundida entre as pessoas do que julga a concepção clássica.

Mesmo instituindo uma das mais importantes teorias organizacionais, McGregor não tentou medir a sua própria teoria, nem administrou qualquer pesquisa que diretamente testasse a sua validade (MINER, 2002). Para Kopelman, Prottas e Davis (2008), McGregor teorizou sobre os efeitos das diferenças individuais, em suposições gerenciais, e essa teoria manteve-se praticamente sem ser examinada devido à ausência de pesquisas e validações prévias. Poucas pesquisas foram feitas até hoje para medir com eficácia a sua teoria.

Diante desse contexto, o objetivo principal dessa pesquisa é analisar o comportamento de gerentes de uma rede de postos de combustíveis, com base na teoria criada por McGregor, para posteriormente definir se esses gerentes possuem um perfil mais direcionado a teoria X ou tendem a teoria Y. Pretende também analisar qual a relação desse perfil com a motivação que possuem diante das equipes que lideram.

A partir da conceituação da Teoria X e Y de McGregor é importante entender de onde surgiu essa linha de pensamento. A teoria de McGregor segue a linha de como dirigir o



comportamento humano, que também foi retratado pela Teoria de Herzberg podendo ser explicado por dois fatores independentes (HERZBERG, 1959):

- Fatores higiênicos ou extrínsecos: aqueles que se localizam no ambiente de trabalho. Como essas condições são gerenciadas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle dos trabalhadores. Esses fatores podem ser: o salário, benefícios sociais, tipos de chefia, supervisão, condições físicas de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa. Quando esses fatores são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Porém, como são apenas satisfatórios, não podem levar à satisfação se atendidos. Apenas impedem a insatisfação.
- Fatores motivacionais ou intrínsecos: são os fatores relacionados com o cargo em si, com deveres e tarefas a serem executadas. Estes já estão sob o controle do próprio indivíduo, pois relacionam-se com a sua tarefa, envolvendo sentimentos de crescimento profissional. Causam elevado nível de satisfação, que aumenta a produtividade porque o impacto dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é profundo, pois quando são ótimos provocam a satisfação, mas quando não são atendidos, não a alcançam. E como os fatores higiênicos não geram insatisfação.

Herzberg (1997) conceitua motivação como sendo: “baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em longo período de tempo”, afirma ainda, em sua célebre frase “Motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim” (HERZBERG, 1997). Diante destes conceitos, percebe-se que a motivação é um impulso que vem de dentro, da necessidade de satisfazer uma carência, e dá força para atingir determinado objetivo. Ressalta-se que desafios constantes, para manter o trabalhador motivado pode gerar consequências positivas, como a motivação, e negativas como a ansiedade e o medo (HERZBERG, 1997).



FIGURAS E TABELAS

Tabela 1 Pontuação Individual no Teste de Avaliação

Gerente	Teoria X	Teoria Y
A	46	54
B	40	60
C	36	64
D	45	55
E	50	50
F	53	47
G	43	57
H	38	62
I	36	64
J	41	59



XX SEMINÁRIO

INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO,
PESQUISA E EXTENSÃO

XVIII MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
XIII MOSTRA
DE EXTENSÃO
II MOSTRA
DE PÓS-GRADUAÇÃO
"CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO"
I MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA JR.



Quadro 1: Protocolo de Entrevistas I

Questões		Gerentes									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Quanto a relação com os subordinados.	Próxima	Próxima	Próxima	Próxima	Próxima. Procuero ter um bom relacionamento com todos.	Próxima. Sou acessível, mas procuro fazer meu trabalho.	Próxima. Por ter um bom desempenho em equipe.	Distante. Cordial e educada	Próxima	Próxima
2	Visão Positiva do futuro e expectativas claras.	Sim	Sim	Sim	Sim. Acredito que as coisas melhorem.	Sim, espero que esse período de crise passe logo.	Tenho sonhos e objetivos.	Sim. Acredito sempre que vai melhorar.	Sim	Sim	Visão positiva. Mas algumas expectativas ainda estão por se concretizar
3	Expressa confiança no time.	Sim	Sim	Sim. Faço as coisas bem-feitas.	Sim. Sou gerente do posto desde o início. Os clientes me conhecem e os funcionários sabem como trabalhar."	Sim	Sim. Trabalhamos juntos pela empresa."	Sim	Sim	Sim	Sim
4	Participa no trabalho, ajuda seus subordinados ou deixa que	Ajudo	Participo	Ajudo, visto o bem maior, a coletividade.	Colaboro	Participo de tudo.	Participo	Trabalho junto.	Deixo que resolvam o que é função deles.	Participo e ajudo a resolver problemas.	Participo com a equipe em todos os momentos.



XX SEMINÁRIO INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

XVIII MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
XIII MOSTRA
DE EXTENSÃO
II MOSTRA
DE PÓS-GRADUAÇÃO
"CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO"
I MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA JR.



	eles resolvam o que é função deles.										
5	Escuta, ouve as sugestões/reclamações dos subordinados com interesse.	Sim	Sim	Depende. Geralmente escuto, mas depende do caso tomo ou não atitude, varia da situação.	Sim. Procuo resolver os problemas.	Tento, sempre solucionar os problemas relacionados à função, inicialmente com diálogo.	Sim, procuro ajudar sempre que possível e conforme está ao meu alcance.	Claro, sempre tentando resolver.	Sim	Sim. Porque fazem parte do meu crescimento e desenvolvimento na empresa.	Sim tentando atendê-los sempre que possível.
6	É honesto, realista e positivo com seus subordinados.	Positivo	Realista Positivo	Sou.	Sim	Realista e Claro.	Sou transparente	Sim	Sim	Sim	Sim, sempre.
7	É um ouvinte bom.	Sim	Sim	Sou.	Sim	Sou gerente a muitos anos, ouvir é preciso, é algo que é desenvolvido na pessoa, especialmente com a experiência de vida.	Sim.	Sim	Sim	Sim	Sim.
8	Motiva seus subordinados.	Sim	Sim. Trabalho em equipe.	Motivo. Mostro os bons resultados possíveis.	Sim. Insiro eles nas campanhas dos fornecedores, onde concorrem a prêmios. Procuo	Nesse momento de crise é complicado motivar qualquer funcionário.	Não muito, sou positivo, mas não motivo os demais.	Sempre trabalhando com pensamento positivo.	Sim	Sim, estar sempre procurando buscar coisas novas e sempre tentando motivar.	Sempre incentivo, inclusive no quesito aprendizagem, para que com o passar do tempo



XX SEMINÁRIO

INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO,
PESQUISA E EXTENSÃO

XVIII MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

XIII MOSTRA
DE EXTENSÃO

II MOSTRA
DE PÓS-GRADUAÇÃO
"CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO"

I MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA JR.



					coisas novas.						cresçam profissionalmente.
9	Encoraja as pessoas para compartilhar ideias e usar a criatividade para fazer um trabalho melhor.	Pouco	Incentivo.	Sim	Sim. A criatividade seja na loja ou no posto sempre é encorajada.	Não encorajo, mas ideias criativas sempre são bem vindas.	"Não muito."	Sim, porque se todos compartilharem seus conhecimentos se torna mais simples o trabalho.	Sim	Sim. E sempre procuro fazer uma troca de ideias para fazermos o trabalho.	Sim, sempre busco o lado criativo e passível de crescimento dos meus colegas.
10	Reconhece quando um trabalho é bem feito.	Nem sempre.	Sim	Reconheço.	Elogio sempre que possível.	Nem sempre, não por não querer, mas pela correria do dia a dia. São tantos problemas que às vezes esquecemos de elogiar.	Sim, elogio.	Elogio com cuidado.	Sim	Sim. Nem sempre.	Sim, sempre.
11	Tem liberdade para buscar melhores resultados sem se preocupar com os obstáculos.	Sim	Sim, sou funcionário do posto desde que abriu. O dono confia em mim.	Sim	Trabalho visando bons resultados.	"Não possuo tanta liberdade. Procuro fazer o necessário."	Sigo orientações do proprietário.	Sim, sempre buscando melhorar.	Sim	Sim	Nem sempre, pois a empresa apresenta algumas normas, que devem ser seguidas. Isso acaba



XX SEMINÁRIO

INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO,
PESQUISA E EXTENSÃO

XVIII MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
XIII MOSTRA
DE EXTENSÃO
II MOSTRA
DE PÓS-GRADUAÇÃO
"CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO"
I MOSTRA
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA JR.



											impedindo algumas ideias.
12	Seus subordinados têm medo de você.	Não	Não. Trabalho com seriedade.	Acho que não. Nunca briguei com ninguém.	Não, eles sabem como trabalhar. Sou tranquilo.	Não, por ter uma postura com maior abertura.	Não	Não, procuro trabalhar de maneira que eles me respeitem.	Não	Medo não, mas respeito.	Não
13	Você controla seus subordinados.	Não	Não	Depende. Nos projetos importantes exijo comprometimento de todos.	Não, mas os oriento conforme a postura da empresa.	Não, depende, estamos sempre em cima quanto à situação de horário, especificamente do que determina a legislação do trabalho, que precisa ser observada.	Não.	Acredito que sim, tento mostrar o que é correto.	Não	Sim	Sim
14	Os subordinados obedecem porque o admiram ou porque o temem.	Admiram pela experiência"	Admiram, porque se espelham em mim.	Porque precisa ser feito.	Porque admiram, como já sou gerente a muitos anos conquistei o respeito da maioria.	Obedecem porque precisam trabalhar.	Porque precisam.	Admiram, porque trabalho junto com a equipe.	Obedecem porque me admiram, quando obedecem	Porque admiram e tem respeito.	Obedecem, porque entendem que as minhas colocações são feitas na busca de um melhor ambiente de trabalho.



METODOLOGIA

O presente estudo compreende uma pesquisa qualitativa e exploratória. De acordo com Sampieri *et al* (2006) as pesquisas qualitativas são guiadas por temas significativos da pesquisa, como no caso da Teoria X/Y e o comportamento dos gerentes diante de suas equipes.

No intuito de atingir aos objetivos deste trabalho, foram realizadas entrevistas semiabertas com gerentes atuantes em postos de combustíveis na cidade de Santa Maria, no sul do Brasil. A entrevista englobou 14 questões semiabertas e um teste de avaliação para identificar o perfil dos diferentes gerentes. O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi desenvolvido com base na Teoria X e Y de McGregor, de 1960.

Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas, como forma de melhor embasar o objeto de estudo. Posteriormente, elaborou-se um roteiro de entrevista, formado por 14 perguntas referentes ao comportamento e atuação profissional do entrevistado. Ao longo da entrevista foram coletados demais dados acerca da idade, formação e a quanto tempo trabalha na função de gerente para a atual empresa. Essa estrutura de entrevista permitiu o levantamento de dados além do objetivo estipulado para a pesquisa, resultando em dados complementares que contribuíram para o maior entendimento dos diferentes perfis dos gerentes.

As entrevistas foram realizadas em locais de preferência do entrevistado, a maioria foi realizada no posto onde cada gerente trabalha. Participaram 10 gerentes de diferentes postos da rede, 5 mulheres e 5 homens, com idade entre 27 e 52 anos, a maioria entre 6 e 12 anos na função de gerência, nos respectivos postos. Em média, os participantes supervisionam 15 funcionários. As entrevistas ocorreram nos meses de junho e julho de 2015. O pesquisador teve o cuidado de utilizar uma linguagem simples e clara com os entrevistados, buscando evitar dúvidas e possíveis perdas na qualidade da pesquisa.

Os encontros ocorreram de forma individual e as entrevistas duraram aproximadamente uma hora. As perguntas foram feitas pelo entrevistador e transcritas no roteiro de entrevista. Posteriormente, foi aplicado pelo entrevistador o teste de avaliação, composto por 20 afirmativas, em duplas, às afirmativas era necessário atribuir uma nota, onde o somatório das duas resultasse em 10. Ao fim do teste, a pontuação das afirmativas relacionadas com a teoria X foram somadas, da mesma forma a pontuação das afirmativas relacionadas à teoria Y, a soma dos dois resultados deveria totalizar 100, para que as somas e



a pontuação atribuída estivessem corretas. Com base no teste, foi determinado o primeiro perfil dos gerentes, definindo quais eram mais tendenciosos para a Teoria X e quais para a Teoria Y. Após, foi considerado o resultado das perguntas, para a determinação final do perfil de gerência e análise dos dados.

Para análise das respostas foi utilizado o método de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004) trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Foi escolhido esse método, a fim de proporcionar maior confiabilidade aos resultados.

RESULTADOS

McGregor (1960), com a teoria X/Y distinguiu duas concepções diferentes de gerir, que podem ser adaptadas para diferentes situações. A Tabela 1 apresenta a pontuação de cada gerente diante do teste de avaliação. Embora apresentado de forma independente, as teorias de McGregor, X e Y, não possuem suposições inteiramente e mutuamente exclusivas, com efeito, é concebível que alguns gerentes possam apresentar ambas as orientações (RUSS, 2013).

O Quadro 1 apresenta o resultado das questões semiabertas, apontando os principais pontos das entrevistas. A primeira questão se refere à relação com os subordinados, 9 gerentes responderam possuírem uma relação mais próxima com os subordinados, apenas 1 gerente (H) respondeu ser mais distante, justificando ser “cordial e educado”. Este gerente, com posicionamento diverso aos demais foi considerado como tendencioso para a Teoria Y, pelo teste de avaliação, o que diverge da mesma, pois a teoria Y refere-se a uma abordagem participativa, o envolvimento dos membros. Por isso podemos também concluir que o gerente H tem forte tendência para a teoria X, nesse aspecto.

Quanto às expectativas, todos demonstraram terem uma visão positiva do futuro e expectativas claras. Da mesma forma, todos responderam que demonstram confiança diante das equipes que lideram. Ao rever a participação e trabalho em equipe, 9 entrevistados responderam que colaboram com as demandas dos subordinados, apenas o gerente H, disse que deixa que os funcionários resolvam o que é função deles. É percebido que, novamente, o gerente H possui um posicionamento diverso dos demais.



Na questão cinco e sete é avaliado se o gestor ouve seus subordinados, todos demonstraram que sempre que possível atendem às demandas, sejam sugestões ou reclamações. O gerente C acrescenta que depende da situação para tomar determinada atitude sobre o caso. Quanto a ser honesto, realista e positivo, todos confirmaram ser.

A questão nove refere-se à criatividade, 7 gerentes responderam que incentivam e encorajam as pessoas para compartilhar ideias, e 3 responderam que pouco ou nem sempre encorajam. A questão dez refere-se ao reconhecimento, a maioria (7) respondeu que reconhece e elogia quando o trabalho é bem feito, 3 responderam que nem sempre elogiam. A questão 11 faz ligação com a liberdade do cargo e a busca por melhores resultados, 7 gerentes disseram que possuem liberdade para buscar melhores resultados, 3 responderam que não possuem tanta liberdade, fazem o necessário, seguem normas da empresa e/ou orientações do proprietário.

A questão 12 nos remete ao medo, se os subordinados possuem medo do respectivo gerente. Todos responderam que não. Um gerente acrescentou que possui respeito. Ainda relacionado com o medo, a questão 13 refere-se ao controle. Todos responderam negativamente, 1 gerente (G) referiu-se ao tratamento, a fazer as coisas corretas. O roteiro de entrevista é encerrado com uma pergunta-chave, se os subordinados obedecem porque admiram ou porque temem o respectivo gerente. Seis responderam que obedecem por admiração, acrescentando o bom exemplo do gerente, 3 responderam que obedecem pela necessidade do emprego e 1 gerente colocou que a obediência se deve ao entendimento dos ordenamentos visando o melhor para o ambiente funcional, o que se refere a teoria Y.

Outro detalhe a ser observado é o perfil do gerente F, no teste de avaliação seu resultado demonstrou que tende mais para a Teoria X, porém nas questões abertas mostrou-se próximo aos subordinados, com uma visão positiva do futuro, visa o trabalho em equipe e participa, ouve os seus subordinados, é transparente, reconhece quando o trabalho é bem feito, não amedronta nem controla seus subordinados, características claras da Teoria Y, temos outra divergência do teste de avaliação.

Deixamos a questão oito para o final da análise para aprofundar a discussão, por referir-se à motivação dos subordinados, um dos objetivos do estudo. Foi questionado se o gerente os motiva. Oito responderam que positivamente, inclusive demonstraram junto à motivação o trabalho em equipe, visão de bons resultados, participação em promoções, pensamento positivo, novidades e aprendizagem. Os gerentes que responderam de forma



contrária (E, F), justificaram que o atual momento tem dificultado a motivação dos funcionários (E), e que não motiva muito, que é positivo, mas não motiva os demais (F).

Sob esse olhar, a teoria de McGregor (1960) fala que sob condições adequadas de trabalho, as pessoas, não necessariamente todas, podem dedicar-se muito mais ao que fazem, com maior motivação, comprometimento e engajamento. O gerente é peça-chave nessa situação, pois é ele quem deve liderar a equipe. Conforme McGregor, deve estar satisfeito em seu ambiente profissional, para que possa estar motivado e assim, influenciar seus subordinados. Quanto à motivação, o que diferencia entre a teoria X e Y é que na primeira destacam-se os incentivos, onde o trabalho realizado é obtido enquanto os gerentes estiverem tomando conta ou quando a ação do incentivo estiver presente, assim, a motivação ocorre apenas no nível das necessidades básicas. Já na teoria Y, a motivação ocorre tanto no nível básico quanto nos demais níveis (MCGREGOR, 1960).

Podemos verificar que, quanto à motivação, os perfis dos gerentes coincidem, pois, os únicos que responderam negativamente nesse aspecto são os gerentes E e F. O primeiro que possui tendência para ambas teorias e o segundo, mais tendencioso para a teoria X. É importante lembrar que esse resultado não é único, o perfil dos gerentes é tendencioso para uma ou outra teoria, mas pode assumir aspectos tanto de uma quanto de outra, respectivamente.

No geral, podemos ver que o teste de avaliação aplicado, resulta em um perfil bastante básico para os gestores, mesmo com as entrevistas em profundidade verificou-se que existem divergências nos resultados, isso porque não é possível determinar que determinado gerente seja absolutamente X ou Y (MCGREGOR, 1960).

Quanto a relação das teorias de McGregor e a motivação, pode-se verificar que as respostas do teste e das perguntas coincidiram. A motivação subjetivamente advém de dentro das pessoas, faz parte delas, e quando relacionada ao trabalho é uma ferramenta espetacular e impulsionadora. Como visto anteriormente, a teoria X/Y tem relação com o contexto de necessidade e concomitantemente com a motivação. O que motiva as pessoas nas organizações está ligado diretamente ao trabalho, com aquilo que o indivíduo faz. Essa inquietação nos desafia a pesquisar cada vez mais como nossas organizações funcionam e como as pessoas dentro das organizações, funcionam.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As teorias X e Y de McGregor apresentam paradigmas opostos, como facilmente visualizado quando o trabalho é desagradável para a maioria das pessoas, como defende a teoria X, em que a organização vai se voltar ao desenvolvimento de processos que induzam as pessoas a produzirem. Já para a teoria Y o trabalho é tão natural como o lazer, em condições favoráveis. Para os seguidores dessa teoria o desafio está em criar condições favoráveis para que o trabalho seja realizado. O estudo concluiu que a maioria dos gerentes entrevistados tendem para a Teoria Y, isso se deve ao fato do ambiente proporcionado pela empresa, que trabalha visando o bem-estar do trabalhado, para com isso produzir mais, uma característica da Teoria Y.

Houveram algumas diferenças entre o teste de avaliação e as questões semiabertas, no teste, 8 gerentes foram classificados como mais tendenciosos para a teoria Y, mas quando analisadas as questões abertas, verificou-se que alguns desses resultados divergiram, como no caso do gerente H. Quanto a motivação no trabalho, concluiu-se que possui relação com a teoria de McGregor, e que a maioria dos gerentes pesquisados procuram motivar seus subordinados.

Estamos convencidos que o conhecimento das teorias de McGregor (1960) e as teorias sobre a motivação no trabalho são importantes, não apenas como objeto de estudo, mas pela repercussão no mundo das organizações e o conhecimento arrolado nas inúmeras possibilidades de relacionar as organizações e o capital humano.

REFERÊNCIAS

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: **HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS** (Org.). *Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B.B. **The motivation to work**. 2 ed. New York: John Willey & Sons Inc, 1959.

KOPELMAN, R.E.; PROTTAS, D.L; FALK, D.W. Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions. **Journal of Managerial Issues**. v. 24, nº 4, p. 450-470, 2012.

KOPELMAN, R.E.; PROTTAS, D.L; DAVIS, A L.; Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. **Journal of Managerial Issues**. v. 20, n. 2 , p. 255-271, 2008.



MCGREGOR, D. The Human Side of Enterprise. Reflections: **The Sol Journal**. v. 2, n. 1, p. 6-15, 2000.

MCGREGOR, D. **The Professional Manager**. New York: McGraw-Hill, 1967.

MCGREGOR, D. **Leadership and Motivation**. Cambridge, MA: MIT Press, 1966.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MINER, J.B. **Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses**, Oxford University Press, New York, NY, 2002.

MORSE, J.J.; LORSCH, J.W. Beyond Theory Y. **Harvard Business Review**. May.1970.

RUSS, T.L. The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. **Leadership & Organization Development Journal**. v.34, n.3, p. 238, 2013.

SAMPIERI, R.H; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill. Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SANDERS, J. H. Impact of Management Theories X, Y, and Z on Lean Six Sigma. **IIE Annual Conference**. Proceedings, 2195-2200, 2013.