



## **TEORIA COMPORTAMENTAL: O IMPACTO DA TEORIA X E Y NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

### ***THE BEHAVIORAL THEORY: THE IMPACT OF X AND Y THEORY ON THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS***

Luis Gomes Dias<sup>1</sup>  
André Felipe Queiroz<sup>2</sup>  
Michelle Rosa Lopes<sup>3</sup>

#### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo geral descrever os impactos da Teoria X e Y na gestão das organizações. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica qualitativa baseada principalmente em livros de diversos autores consagrados da área de Administração, abordando comportamentos organizacionais e os impactos da teoria comportamental com foco no impacto causado pelos estilos de liderança das teorias X e Y. Criadas pelo psicólogo social americano, Douglas McGregor, na década de 50, consideradas opostas entre si, demonstram dois estilos diferentes de gerenciamento do ambiente interno nas organizações. Como resultado a pesquisa demonstrou que os impactos causados podem ser minimizados ou eliminados quando a administração tem conhecimento para saber lidar com essa relação – gestor e subordinado. O conhecimento das teorias X e Y podem ser fontes de conhecimento para as organizações, as quais conhecendo o estilo de liderança dos seus gestores podem aprimorar os recursos humanos e a forma de administração com a finalidade de alcançar seus objetivos. Verificou-se também a falta de estudos e poucas publicações relacionadas aos impactos causados pela gestão das organizações baseadas nas teorias X e Y. Um assunto de alta relevância que deve ser mais explorado, por se tratar de conhecimento gerado sobre o comportamento humano que é de interesse da área administrativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teoria Comportamental; Motivação; Comportamento Organizacional; Teoria X e Y.

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração, Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande, 2018.

<sup>2</sup> Mestre em Administração, UFMS, 2018.

<sup>3</sup> Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial, UNIDERP, 2013.



## ABSTRACT

*The present work has as general objective to describe the impacts of the Theory X and Y in the management of the organizations. A qualitative bibliographical research was carried out based mainly on the books of several authors of the Administration area, addressing the organizational behaviors and the impacts of the behavioral theory focused on the impact provoked by the leadership styles of the theories X and Y. Created by the American social psychologist Douglas McGregor, in the 1950s as an opponent, demonstrates two different styles of management of the internal environment in organizations. As a result, research has shown that impacts can be minimized or eliminated when management is aware of dealing with this relationship - manager and subordinate. Knowledge of the X and Y theories can be a source of knowledge for organizations that, knowing the leadership style of their managers, can improve human resources and management to achieve their goals. There was also a lack of studies and few publications related to the impacts caused by the management of organizations from the theories X and Y. A highly relevant subject that should be explored, since it is the knowledge generated about human behavior that is of interest to the administrative area.*

**KEY-WORDS:** Behavioral Theory; Motivation; Organizational behavior; Theory X and Y.

## 1 INTRODUÇÃO

No meio organizacional o estudo sobre o comportamento do indivíduo e a relação com o meio onde trabalha torna-se cada vez mais importante. As mudanças do mundo ocorrem com uma rapidez incrível. E o impacto que essas mudanças causam podem gerar tantos resultados positivos quanto instabilidades e incertezas para as organizações. Em meio a todas essas mudanças encontra-se os indivíduos que trabalham e dependem das organizações para alcançar seus objetivos pessoais e individuais.

Neste contexto, surgem diversos autores e suas teorias sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações. Para o desenvolvimento deste trabalho, o foco será nas Teorias X e Y de Douglas McGregor que desenvolveu na década de 50. Duas teorias totalmente opostas que evidencia o comportamento humano e suas aplicabilidades no cotidiano das organizações. Desta forma, surge o problema de pesquisa onde busca responder quais os impactos das teorias X e Y na gestão das organizações?

Diversas são as teorias comportamentais que embasam a relação entre os profissionais e as organizações. Para o desenvolvimento deste trabalho torna-se importante demonstrar que



a gestão das organizações sofre impacto dependendo do tipo de funcionário e da orientação de como são geridas as organizações. Sendo assim, será estudada a Teoria Comportamental, especificamente as Teorias X e Y, orientadas para gestão de pessoas com a finalidade de demonstrar dois estilos diferentes de gerenciar as organizações e os impactos que causam na gestão das organizações.

Na atualidade, as empresas buscam funcionários proativos e que saibam se posicionar perante as situações onde é necessário tomar decisões. Neste contexto, as Teorias X e Y deixam evidente que no ambiente organizacional os resultados podem ser positivos ou negativos. Isso dependerá do desenvolvimento dos recursos humanos e da orientação utilizada para dirigir esse mesmo recurso. Pois, o impacto causado pelo tipo de orientação usada na gestão das organizações influencia no trabalho e nos resultados, podendo ser mais otimizado e melhor aproveitado ou ter que administrar conflitos e má desempenho dos funcionários.

O trabalho tem como objetivo geral descrever os impactos da teoria X e Y na gestão das organizações. A metodologia de pesquisa trata-se de uma abordagem qualitativa por meio de revisão de literatura.

## **2 TEORIA COMPORTAMENTAL**

Desde o início da moderna era industrial, percebeu-se que o desempenho das organizações está ligado diretamente ao comportamento das pessoas, essa percepção causou uma mudança nos parâmetros e na forma de relacionamento entre as empresas e seus colaboradores. O enfoque comportamental ganhou espaço na teoria e nas práticas da administração, isso criou uma crescente e considerável demanda na produção de conteúdo e a evolução das informações internas das organizações.

As organizações procuram cada vez mais desenvolver uma gestão onde não apenas os objetivos das mesmas sejam alcançados, mas que o sucesso também seja resultado dos objetivos buscado por seus profissionais. A maioria das empresas buscam ter como padrão, profissionais com estilos e comportamentos que se comprometem com a organização. Isso é possível dependendo de como é direcionada e da convicção como moldam a divisão do trabalho e como conduzem as pessoas, o planejamento e o controle das atividades necessárias para o desenvolvimento da organização.



A teoria comportamental motivou-se pelas condições de trabalho da época. As mesmas eram tão difíceis que surgiu a motivação nas pessoas e algumas instituições de buscar melhorias para a realização das tarefas e do ambiente de trabalho. As melhorias se deram tanto em relação às ideias como nas práticas de trabalho desenvolvidas posteriormente.

Considerado um dos eventos mais importantes no que diz respeito ao enfoque comportamental, o experimento de *Hawthorne*, realizado pelo professor Mayo, durante o período de 1927 a 1933, demonstrou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos, dando início a diversos estudos sobre a organização informal.

A experiência de Hawthorne foi um estudo comparativo entre dois grupos de operárias de uma fábrica, submetidos a condições diferentes, que demonstrou que profissionais tratados com informalidade e respeito apresentam desempenho superior ao daqueles que recebem tratamento formal e rígido e isso determina um incremento no padrão de produtividade das empresas (NOGUEIRA, 2007, p. 133).

Elton Mayo, professor da universidade de Harvard, publicou em seu livro *The human problems of an industrial civilization*, no ano de 1933, as conclusões do experimento de *Hawthorne*. Para Mayo, o desempenho dos profissionais não depende apenas dos métodos de trabalho, mas também dos fatores emocionais e comportamentais que influenciam no ambiente de trabalho e nos resultados das organizações.

Para Maximiano (2012, p. 160) as conclusões de Elton Mayo estão descritas no quadro 1. Observa-se que são agrupadas em quatro principais categorias:

**Quadro 1** – Conclusões do estudo de Elton Mayo

<b>Efeito Hawthorne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho.</li> <li>- Bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho.</li> <li>- O efeito positivo do tratamento da administração sobre o desempenho humano ficou conhecido como efeito Hawthorne, por causa do nome do experimento.</li> </ul>
<b>Lealdade ao grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração.</li> <li>- Alguns grupos não atingem os níveis de produção esperados pela administração, porque há entre seus membros uma espécie de acordo que define uma quantidade “correta”, que é menor, a ser produzida.</li> </ul>



	- O efeito Hawthorne não funciona em todos os casos.
<b>Esforço coletivo</b>	- Por causa da influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados. - A responsabilidade da administração é desenvolver as bases para o trabalho em equipe, o autogoverno e a cooperação.
<b>Conceito de autoridade</b>	- O supervisor de primeira linha deve ser não um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho. - O conceito de autoridade deve basear-se não na coerção, mas na cooperação e na coordenação.

Fonte: Maximiano (2012, p. 160)

O autor ainda acrescenta que o comportamento coletivo dos indivíduos nas organizações é o tema central da escola de relações humanas no trabalho. Ou seja, a forma como as pessoas administram e entendem as atividades dentro dos grupos de trabalho.

Cada estilo de administração depende da teoria que nela está presente no ambiente profissional e também no comportamento dos indivíduos dentro da mesma. E isso pode e deve ser programado e reprogramado conforme as necessidades da organização independente das situações adversas e dos conflitos que surgem no desenvolvimento das atividades de administração (CHIAVENATO, 2010).

A teoria comportamental surgiu em 1947 com a publicação do livro *O comportamento administrativo*, escrito por Herbert A. Simon. Com abordagem humanística o autor desenvolveu a teoria das decisões. Em seu livro o mesmo afirma que é mais importante à decisão tomada que as ações subsequentes. Ou seja, as organizações são como sistemas de decisões onde o papel das pessoas que ali trabalham é fundamental, pois são elas que percebem, sentem, decidem e agem, e são essas ações que definem o comportamento dos indivíduos diante das diversas situações com que se deparam dentro do ambiente profissional (CHIAVENATO, 2010).

Teoria Comportamental ou Escola do Comportamento Organizacional descende da Escola das Relações Humanas tem como fundamento, deixar em segundo plano, aspectos estruturais e focar nos aspectos comportamentais. O enfoque comportamental está associado às motivações individuais dos profissionais que trabalham nas organizações e possuem interesses e objetivos organizacionais definidos.



Para Maximiano (2012, p. 11) a corrente humanista que defende “a colocação dos interesses das pessoas em primeiro lugar” é muito antiga e importante. Surgem diversos autores e suas teorias sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações e as vantagens colhidas quando se tem um bom relacionamento entre ambos, organização e profissionais.

O fator motivacional também influencia na relação dos indivíduos com o ambiente de trabalho. A motivação explica as variações no comportamento dos profissionais que possuem objetivos a serem alcançados dentro das organizações. E o comportamento das pessoas influencia no desempenho das organizações e no sucesso almejado, não só das finanças, mas no desenvolvimento e crescimento.

## 2.1 Motivação Comportamental

A motivação tem sua origem na palavra em latim *motivus* e tem como significado aquilo que movimenta, que faz andar. A motivação é um dos ou o principal tema central do enfoque comportamental. Tem sido um conceito muito utilizado para explicar as variações dos comportamentos, principalmente, do comportamento profissional das pessoas dentro das organizações.

A energia ou força que as pessoas aplicam ou utilizam para desenvolver as tarefas do dia a dia se referem a motivação que elas possuem e determinam o seu comportamento perante diversas situações. Diversos autores afirmam que o empenho aplicado para alcançar determinado objetivo, seja na vida profissional ou pessoal, motiva as pessoas a ter determinado comportamento, mas nem sempre essa motivação é para realizar tudo, pois a motivação torna-se específica.

Neste sentido, verifica-se em pesquisas que nem sempre uma pessoa que está motivada a estudar e ser aprovada em um concurso tem a mesma motivação para trabalhar ou vice-versa. Nem sempre as pessoas possuem disposição para tudo. Por isso, autores afirmam que a motivação é específica e depende de diversos fatores e do comportamento do indivíduo. Existe duas teorias que tentam explicar a motivação: teoria do processo, explica como funciona os mecanismos da motivação; e a teoria de conteúdo, tenta explicar os motivos específicos pelos quais as pessoas agem (MAXIMIANO, 2012, p. 188).



Neste mesmo sentido, Chiavenato (2010, p. 296) afirma que é a motivação humana que “dá origem a um comportamento específico”. A motivação pode ser gerada por um estímulo externo ou interno através de processos mentais dos indivíduos. O autor ainda relaciona a motivação com sistema de cognição, que baseia no conhecimento que cada pessoa tem de si mesma e do ambiente ao seu redor. Desta forma, volta-se ao ponto de que “os atos do indivíduo são guiados pela sua cognição – pelo que ele sente, pensa e acredita”. E, baseando-se no que ela é e conhece do seu ambiente, elas tomam suas decisões.

Maximiano (2012, p. 187) justifica essa importância quando afirma que se faz necessário “compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração”. Ou seja, o comportamento do profissional é resultado das necessidades que os indivíduos despertam para determinados objetivos.

Neste contexto, Douglas McGregor (1906-1964) apresenta suas teorias, Teoria X e Y, são antagônicas e opostas na forma de administrar, dois estilos diferentes de gestores. Na Teoria X, as organizações pressupõem que as pessoas são acomodadas e não gostam muito do trabalho e da responsabilidade, preferindo apenas ser conduzidas ou dirigidas, por isso, devem ser motivadas e controladas de maneira coercitiva, punitiva, pelo dinheiro ou pelos elogios. Ao passo que na Teoria Y, as organizações partem do pressuposto de que as pessoas são proativas, criativas e competentes. Sendo assim, estando sob as condições que desejam trabalhar e proporcionando-lhes desenvolvimento profissional o trabalho torna-se tão natural quanto respirar.

### **3 TEORIA X E Y**

Douglas McGregor, psicólogo social americano, reconhecido como um dos mais influentes estudiosos do comportamento, contribuiu para a área comportamental ao desenvolver na década de 50 as Teorias X e Y, apresentadas em seu livro *The Human Side of Enterprise* (1960). O autor e outros teóricos discordavam dos modelos de relações humanas e acreditam que os empregados eram manipulados por um método camuflado por gestores na época.



Suas teorias estão relacionadas à liderança gerencial, totalmente opostas entre si e evidenciam o comportamento humano e suas aplicabilidades no cotidiano das organizações. Para Santos et al. (2010) o conceito de liderança não mudou e continua válida a definição de que “liderar é um processo de conduzir, dirigir e influenciar um grupo para um mesmo objetivo” e o líder tem como papel fundamental o de desenvolver essas habilidades e conduzir o grupo de profissionais de forma a se manter motivados e alcançar os objetivos da organização.

Chiavenato (2010) afirma que a liderança se torna necessária em qualquer organização, pois qualquer resultado esperado dentro da mesma depende das pessoas e do saber conduzir, são elas que realizam as atividades e fazem tudo acontecer. Desta forma, deve-se levar em consideração o modo de pensar e agir de cada profissional e sua personalidade.

As facilidades no desempenho dos resultados da organização podem ou não ser comprometidos dependendo do tipo e comportamento da liderança percebida pelos profissionais da equipe de trabalho. No ambiente de trabalho os profissionais se comportam e desenvolvem as suas atividades, conforme o padrão de liderança imposto pela diretoria da organização.

Neste contexto, a diferença fundamental entre a Teoria X e a Teoria Y está diretamente relacionada à crença de cada uma sobre a natureza humana no dia a dia da organização. Diferentes pontos de vistas ocasionam atitudes e comportamentos diferentes o que determinam atitudes e modo de agir diferentes.

Para Douglas McGregor as teorias demonstram dois tipos bem diferentes de profissionais, na Teoria X, pessoas indolentes, autoritárias e preguiçosas, que no cotidiano evitam realizar as atividades do trabalho. Já a Teoria Y, designa as pessoas proativas, competentes, colaborativas, em muitos casos com iniciativa na tomada de decisão.

Segundo De Souza et al. (2017, p. 01), McGregor estabelece e classifica como dois estilos opostos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, pragmática, estática, mecânica e negativa como filosofia gerencial (a que deu o nome de Teoria X), do outro lado, um estilo baseado em novas ideias de comportamento humano que trata o homem como partícipe dos processos, outrora controlada, porém ambiciosa e desejosa



de responsabilidade. Caracteriza o potencial intrínseco do ser humano de crescimento e desenvolvimento (a que denominou Teoria Y).

A descrição das teorias X e Y são feitas por diversos autores ficando demonstrado o quão divergente são as duas teorias. Para Michel (2005, p. 2) na teoria X:

O ser humano, em geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível; Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçadas com castigos a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização; O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo; Empregados evitarão responsabilidades e procurarão receber ordens formais, sempre que possível; A maioria dos trabalhadores põe a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, exibindo pouca ambição.

Pode-se perceber que são impostos controles extremos as pessoas que trabalham em uma administração baseada na teoria X. As pessoas realizam o trabalho mediante controles impostos pelos líderes e são, muitas vezes, até ameaçados para que as atividades do dia a dia sejam realizadas.

Os funcionários tornam-se apenas uma parte dos processos realizados, como os equipamentos e máquinas utilizados nas organizações, pois não possuem motivação e apenas realizam o trabalho porque esperam ao final do mês receber um salário pelas atividades realizadas. Neste caso, os indivíduos não buscam alcançar objetivos profissionais dentro da organização.

Neste sentido, verifica-se que muitas vezes os objetivos tanto dos profissionais quanto da organização geram conflitos no ambiente de trabalho. As organizações, por sua vez, utilizam estratégias gerenciais mais rígidas, pois a forma de motivar os profissionais, na maioria das vezes, é através de recompensas e punição para que o trabalho seja realizado e os objetivos alcançados. Chiavenato (2010, p. 279) acrescenta que a teoria X:

Baseia-se em algumas concepções e premissas incorretas e distorcidas sobre a natureza humana: O homem é indolente e preguiçoso por natureza; falta-lhe ambição; o homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos individuais opõem-se, em geral, aos objetivos da empresa; a sua natureza o leva a resistir às mudanças, procura segurança e não assume riscos que o ponham em perigo; a sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado.



Nesta teoria McGregor afirma que as pessoas trabalham por dinheiro ou recompensas e não buscam a sua satisfação naquilo que fazem. A pouca produtividade que apresentam no trabalho é fruto do medo de serem demitidos ou dispensados. São profissionais que dependem sempre de seus líderes para direcioná-los e orientar nas atividades, até mesmo nas mais simples, pois não assumem riscos e nem tomam atitudes em meio a situações que surgem no trabalho no dia a dia.

Os indivíduos, em sua maioria, possuem medo de tomar iniciativas e realizar as atividades. Dependem de ordens ou dos comandos dos líderes. Isso influencia no desenvolvimento dos processos administrativos. A demora em tomar decisão, dependendo do setor e da área em que se trabalha, pode gerar prejuízos para a organização.

Não é difícil encontrar empresas que ainda administram baseadas na teoria X. Isso se deve ao fato de algumas organizações ou setores ainda necessitarem de um controle maior ou uma certa rigidez para com os funcionários fazendo com que as organizações consigam cumprir o seu planejamento e no objetivo de manter a ordem dentro das empresas.

Para Michel (2015, p. 06) um líder com características da teoria X, que cobra e mantém certa rigidez são interessantes em alguns departamentos, principalmente, em departamentos que necessita maior cobrança, como área financeira, contábil, entre outras, que precisam de resultados eficientes para dar embasamento aos diretores e presidentes das organizações que utilizam informações geradas pelos setores para o processo de tomada de decisão.

Diferentemente na Teoria Y, o profissional é aplicado, proativo, assume riscos e tem atitude de se posicionar frente a algum problema ou tomar decisão. Geralmente, pessoas com esse estilo são dinâmicas, possuem objetivos e buscam realizações no trabalho, são estimulados por novos desafios. Nogueira (2007, p. 143), neste contexto, corrobora com este pensamento ao afirmar que:

As organizações ou se enquadram na teoria X, com trabalhadores indolentes, que preferem ser conduzidos a tomar iniciativas, ou na teoria Y, com empregados que aceitam desafios e responsabilidades nos processos de que participam – em suma, seres motivados que tentam realizar seus objetivos.



São duas visões diferentes que o autor das teorias demonstra na forma de gerenciar a produtividade humana dentro das organizações. Uma oposta a outra. A Teoria X baseia-se em submissão e controle, enquanto a Teoria Y tem como base as potencialidades e o desenvolvimento pessoal dos indivíduos nas organizações, ou seja, o autor defende que em um ambiente organizacional com condições favoráveis, o aproveitamento e os resultados dos indivíduos são maiores e melhor atingidos. Segundo Yoshima (2012, *apud* De Souza et al., 2015, p. 05):

Acredita que as pessoas têm o poder da automotivação, se colocada em um ambiente onde elas possam participar e ser responsáveis pelas metas e resultados com liberdade. Gerentes Y abdicaram o controle rígido sobre o processo em prol de melhores resultados que só a criatividade, a inovação e a participação ativa das pessoas nas decisões podem proporcionar. Gerentes Y jamais usam medo, pressão ou punições, ao invés disso, eles tentam continuamente aumentar o grau de liberdade, criando uma atmosfera de trabalho que favoreça as pessoas a correrem riscos e a errarem com segurança, tornando-as assim, responsáveis.

Neste mesmo sentido, para Chiavenato (2010, p. 280), a Teoria Y tem como concepções e premissas da natureza humana:

- O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar;
- As pessoas são, por natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa;
- As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades;
- Aceita e procura responsabilidades; entre outros.

McGregor ainda afirma que na teoria Y os esforços físicos e mentais dispensados para realização do trabalho é algo natural e comparado aos momentos de lazer e/ou descanso dos profissionais. Pois, os incentivos para realização do trabalho são inerentes a natureza do profissional, as recompensas recebidas correspondem a um benefício pela própria realização da atividade que tem seus objetivos alcançados.

As teorias dividiram os profissionais dentro das organizações em dois distintos grupos, onde o primeiro (teoria X) demonstram incapacidade de gerar resultados caso dependam de sua própria autonomia e, um segundo grupo de profissionais (teoria Y), na qual



a autoconfiança os torna capazes de trabalhar e apresentar resultados tanto no ambiente de trabalho quanto para a organização no que diz respeito à lucratividade esperada.

Percebe-se que ainda existem organizações que apresentam os dois tipos de profissionais. Com a globalização, as informações que percorrem o mundo em segundos e a adaptação das organizações neste contexto, a expectativa dos profissionais cresce no que diz respeito ao retorno que as mesmas podem oferecer em relação ao trabalho por eles realizado. Ambas as partes, profissionais e organizações, se cobram e esperam, nessa relação que tende a aumentar ao longo dos anos, um retorno positivo para o alcance de seus objetivos.

#### **4 O IMPACTO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Para Chiavenato (2010, p. 279) o nível institucional representa a empresa diante dos acionistas, governo, público em geral, entre outros, por isso:

O nível institucional é o responsável pela condução dos negócios da empresa, pela sintonia das políticas internas em relação à estratégia empresarial e, sobretudo, é o nível que dirige a ação empresarial como um todo. Nesse sentido, sobressai a função administrativa de direção da ação empresarial. É necessário que as atividades empresariais, as tarefas departamentais e as operações sejam cumpridas conforme o planejado e organizado. E aqui entra a função de direção, predominantemente voltada para o desempenho das pessoas já que as pessoas são os recursos responsáveis por vivificar os demais recursos empresariais.

Percebe-se que o foco da gestão organizacional deve ser os recursos humanos que realizam as atividades dentro das organizações. E, para alcançar os objetivos planejados, Chiavenato (2010) acrescenta que os estilos de direção dependem das suposições dos administradores a respeito do comportamento humano dentro da empresa. Michel (2005) complementa que não existe uma fórmula ou um melhor estilo, para obter uma administração de qualidade, faz-se necessário que os recursos sejam bem aplicados.

Outro ponto importante que interfere no ambiente interno de trabalho e no estilo de liderança do gestor é a cultura organizacional. Chiavenato (2010) a cultura organizacional é aquilo que a empresa cultiva, ou seja, “é o modo pelo qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente”. Uma mistura de crenças, mitos, comportamentos, costumes, hábitos,



interpretações, conhecimento, entre outros, que representam a maneira particular de cada organização trabalhar e realizar suas atividades.

Autores como Caetano e Almeida (2016, p. 3187) afirmam que existe uma relação entre o estilo de liderança do gestor da teoria X e Y com a cultura organizacional das empresas e que esse “fenômeno da cultura associada ao ambiente organizacional conduz os atores na organização a se ajustarem ao conjunto de valores, atitudes e sentimentos e modelarem seu comportamento ao ambiente organizacional no qual está inserido”.

Chiavenato (2010) demonstra que em organizações diferentes existem culturas diferentes, algumas conservadoras, que não mudam com o tempo; outras, adaptativas e flexíveis, que se ajustam a tal ponto de se manter competitivas diante das mudanças ocorridas no seu ambiente externo. Além disso, as tradicionais lideranças de comando e obediência estão sendo substituídas por lideranças renovadoras, participativas, em consequência conseguem obter relações mais diretas e igualitárias com os profissionais das organizações.

Neste sentido, as Teorias X e Y, desenvolvidas por Douglas McGregor, quando relacionadas com a cultura das organizações, demonstram a possibilidade de gerenciar o comportamento humano de duas formas distintas dentro das mesmas. Verifica-se que essas duas formas de gerenciamento estão presentes nas organizações, integral ou parcial (MICHEL, 2005).

Caetano e Almeida (2016, p. 3200) afirmam em seu estudo que “a aplicação de modelos de gestão baseados nos pressupostos da Teoria X e Y de McGregor podem influenciar de forma direta a formação da cultura organizacional nas empresas”. Ou seja, verificou-se que a relação da postura dos gestores e a cultura organizacional das empresas são fundamentais no alcance dos objetivos das mesmas.

Diversos estudos e pesquisas buscam demonstrar que existem lideranças focadas nas teorias X e Y e descrever o impacto causado por elas dentro das organizações. A pesquisa em questão não busca indicar se uma ou outra é a melhor ou deve ser aplicada desta ou daquela forma, o objetivo é demonstrar que independente do estilo de gerenciamento, ambos podem ser aplicados nas organizações.

Com base na teoria X e Y, onde na teoria X o profissional se caracteriza como tradicional, mecanicista, estático e, na teoria Y, o profissional é proativo, tem iniciativa de



tomada de decisão, busca alcançar seus objetivos pessoais e os resultados significativos para as organizações, a escolha de um ou outro modelo de gerenciar causa impactos, positivos ou negativos, tanto nos objetivos desejados quanto na lucratividade das mesmas.

Neste contexto, se faz necessário manter-se competitiva no mercado de trabalho e acompanhar as tendências mundiais, tornou-se fator importante o investimento das organizações e a busca na valorização do fator humano. A capacidade de lidar com os desafios e enfrentar as adversidades do cotidiano são características cada vez mais exigidas quando se fala em contratação de profissionais.

As organizações passam a ter a responsabilidade de manter os profissionais motivados, alinhar objetivos individuais com as organizações, oferecer ambiente de trabalho adequado e, em contrapartida, os profissionais são exigidos cada vez mais a desenvolver competências e comportamentos que atrelados as metas das organizações, os resultados sejam alcançados.

Verifica-se que essa relação, profissionais e organização, quando não se encontra em harmonia causa impacto diretamente no desenvolvimento das atividades, influencia na motivação e, principalmente, nos resultados esperados que, muitas vezes, quando não atingidos causam danos e prejuízos para as organizações (DE SOUZA et al., 2015).

Por outro lado, quando se trata de resultados obtidos com os dois estilos de gerenciamento, Michel (2005, p. 4-5) ressalta que “em determinadas empresas que adotam a teoria X, muito embora as mesmas alcancem seus objetivos, os níveis de satisfação dos seus colaboradores ficam seriamente comprometidos”. Da mesma forma que não se pode confundir “a teoria Y com liberdade excessiva ou falta de controle nas organizações. A teoria é uma forma diferenciada de administrar os recursos humanos dentro do ambiente organizacional e muitas empresas alcançam grandes êxitos com ela”.

Chiavenato (2010, p. 288) cita que “a cultura corporativa pode ter um impacto significativo sobre o desempenho econômico de longo prazo de uma empresa”. Ou seja, reforça as ideias anteriores onde a cultura construída dentro de uma organização que se relaciona com o estilo de liderança pode influenciar nos resultados obtidos por ela. O impacto pode não ser imediato, entretanto, ao longo dos anos pode ir acumulando prejuízos que chegam a ser irreparáveis.



Necessário deixar claro que não é um estilo de liderar X ou Y, ou um hábito da cultura organizacional, isolados, que ocasionam tal impacto, mas sim diversos fatores que correlacionados entre si, tem como efeito a falta de coesão em um modelo de gestão que afetam os resultados, o ambiente de trabalho e o alcance dos objetivos e metas traçados pelas organizações.

Desta forma, percebe-se que dependendo do estilo de liderança, da cultura, dos objetivos e metas traçados pelas organizações e como serão aplicados os recursos destas que vai ser definido o equilíbrio que se faz necessário para uma gestão eficiente e eficaz. Por parte das organizações torna-se grande a responsabilidade em manter seus profissionais motivados, inspirados, dando todo o suporte necessário para realização das atividades e o sucesso da mesma.

Neste contexto, quando todos esses fatores conseguem se relacionar, independente do estilo de liderança X ou Y, os objetivos são alcançados. Mas, quando um dos lados, organização ou profissional, não cumprem ou não busca trabalhar em prol do grupo de trabalho e da equipe que desenvolve as atividades, a empresa arca com os prejuízos pelo insucesso dessa relação.

Para Chiavenato (2010) a diferença entre organizações que possuem lideranças com estilo baseado na teoria X e na teoria Y são claras. O autor afirma que lideranças X reforçam a cultura de obediência e causam impactos como:

Ênfase nos resultados do negócio não leva em conta o lado humano da empresa; a cúpula está preocupada em ter absoluto controle sobre os resultados do negócio; as pessoas são relutantes em assumir mais responsabilidades pessoais; a cultura organizacional torna-se rígida e desencoraja as pessoas a aprender e a mudar seus hábitos e comportamentos; a organização investe em treinamento e supervisão de pessoas com pouca instrução para executares tarefas rotineiras e definidas; entre outros. (CHIAVENATO, 2010, p. 290).

Já a liderança Y é considerada uma cultura de compromisso:

Reconhecimento de que o fator humano produz resultados para o negócio da empresa; A cúpula e as pessoas analisam o negócio e produzem mudanças para melhorá-lo; os sistemas de recompensas encorajam as pessoas a assumir riscos e responsabilidades; a cultura democrática e participativa



encoraja a aprendizagem e a mudança comportamental das pessoas; entre outros” (CHIAVENATO, 2010, p. 290).

A organização deve conhecer o estilo de liderança do seu gestor, pois em uma mesma empresa pode haver os dois estilos. Alguns autores acreditam que um estilo ou outro pode ser bom para um departamento financeiro e outro para um departamento de marketing, isso vai depender do conhecimento que se tem dos gestores. Neste sentido, De Souza et al. (2015, p. 7) afirmam que:

Neste caso vemos que apesar dos extremos da Teoria X e Y de Douglas McGregor elas podem ser aplicadas nas empresas de acordo com a sua necessidade e com a sua circunstância, pois as duas podem ser aplicadas e utilizadas até hoje no cenário empresarial.

O trabalho não busca investigar qual o melhor estilo para as empresas, mas conhecer as teorias e compreender o comportamento humano sob os modelos de gestão da teoria X e Y. A escolha de um ou outro estilo que vai determinar os impactos causados dentro da organização seja ele um estilo mais conservador, autoritário e mecanicista como da teoria X ou um estilo mais democrático, participativo e de iniciativa como da teoria Y.

Desta forma, a teoria X e Y podem ser fontes de conhecimento para as organizações, as quais conhecendo o estilo de liderança dos seus gestores podem utilizar esse conhecimento como forma de aprimorar os recursos humanos e a forma de administração com a finalidade de alcançar êxito com elas. Assim, os impactos causados podem ser minimizados ou eliminados quando a administração tem conhecimento para saber lidar com essa relação – gestor e subordinado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diversas são as teorias comportamentais que embasam a relação entre os profissionais e as organizações. Para o desenvolvimento deste trabalho buscou-se demonstrar que a gestão das organizações sofre impacto dependendo do estilo de gestão aplicada e da orientação de como são geridas as organizações. Após estudar a Teoria Comportamental, a Motivação e especificamente as Teorias X e Y, orientadas para gestão de pessoas com a finalidade de demonstrar dois estilos diferentes de gerenciar as organizações, verifica-se que ainda são



poucos os estudos relacionados aos impactos causados pelo estilo de gestão escolhido pelas empresas.

As Teorias X e Y deixam evidente que no ambiente organizacional os impactos causados podem ser positivos ou negativos. Isso dependerá do desenvolvimento dos recursos humanos e da orientação utilizada para dirigir esse mesmo recurso. Pois, o impacto causado pelo tipo de orientação usada na gestão das organizações influencia no trabalho e nos resultados, podendo ser mais otimizado e melhor aproveitado ou ter que administrar conflitos e má desempenho dos funcionários.

Nesse sentido, a pesquisa evidenciar que o fato de possuir conhecimento das teorias é de grande relevância, permite e embasa os administradores e gestores sobre maneiras diferentes de relacionar e solucionar problemas entre a organização e o capital humano, além de melhor compreender melhor o comportamento humano. Em relação aos impactos na gestão, devido à falta de publicações a respeito do assunto, deixa-se a proposta de novos estudos aprofundarem os estudos sobre essa área tão relevante para a administração e as organizações.

## REFERÊNCIAS:

CAETANO, Kenia Tomaz Marques. ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de. **Abordagem da Teoria X e Y de McGregor Associada ao Construto de Cultura Adaptativa ou Não Adaptativa de Kotter e Heskett: um estudo empírico.** Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração.** São Paulo: Anhanguera, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 357.

MICHEL, Murillo. **As teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais.** Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, n. 8, 2005.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI.** São Paulo: Ática, 2007. 376 p.



DE SOUZA, Leonardo Paulo; OLIVEIRA, Adalton; CALVO, Emanuel Alves. **Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor.** ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 8, n. 8, 2015.

SANTOS, Glaucia Fernanda et al. **Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor.** Universitária-Revista Científica do Unisalesiano, v. 1, n. 2, 2010.