



**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO**  
**CAMPUS GUARABIRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**ROGÉRIO COSTA NERI**

**UM ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO DE LÍDERES E LIDERADOS À LUZ**  
**DA TEORIA X E Y, DE DOUGLAS MCGREGOR**

**GUARABIRA/PB**

**2019**

ROGÉRIO COSTA NERI

**UM ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO DE LÍDERES E LIDERADOS À LUZ  
DA TEORIA X E Y, DE DOUGLAS MCGREGOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia  
em Gestão Comercial do Instituto Federal da  
Paraíba – Campus Guarabira, como requisito  
obrigatório para a obtenção do título de  
tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador(a): Prof. Bruna Lyra Alves.

GUARABIRA, PB

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

N445e

Neri, Rogério Costa

Um estudo sobre o comportamento de líderes e liderança à luz da teoria X e Y, de Douglas McGregor / Rogério Costa Neri. – Guarabira, 2019.  
23 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) –  
Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2019.

"Orientação: Profa. MSc. Bruna Lyra Alves de Almeida."

Referências.

1. Administração de Pessoas. 2. Liderança. 3. Teoria X. 4. Teoria Y.  
5. Douglas McGregor I. Título.

CDU 658.3:316.46

ROGÉRIO COSTA NERI

**UM ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO DE LÍDERES E LIDERADOS À  
LUZ DA TEORIA X E Y, DE DOUGLAS MCGREGOR**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão  
Comercial do Instituto Federal da  
Paraíba – Campus Guarabira, como  
requisito obrigatório para a obtenção do  
título de tecnólogo em Gestão  
Comercial.


Defendida em: 29 / 05 / 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

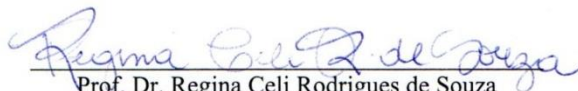


Prof. Bruna Lyra Alves (IFPB)

Prof. Bruna Lyra  
Mat. 20568091  
IFPB - Guarabira



Prof. Dr. Raissa de Azevedo Barbosa  
Membro Examinador Interno



Prof. Dr. Regina Celi Rodrigues de Souza  
Membro Examinador Externo

*Dedico este trabalho à memória de minha mãe Maria Costa Neri falecida em 09 de agosto de 2009. Que apesar do pouco conhecimento acadêmico, sempre me incentivou a estudar, e que mesmo sem poder presenciar essa etapa tão importante contribuiu muito para a realização desse sonho tão almejado.*

## **AGRADECIMENTO**

Este trabalho teve a contribuição direta e indireta de pessoas muito especiais, mas agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e sempre me guiar para os melhores caminhos, agradeço também a minha esposa Ana Julieta Pereira da Silva Neri por todo apoio nos momentos mais difíceis, meus pais Maria Costa Neri e João Neri por me educarem, a minha irmã Silvana Costa Neri por sempre me incentivar e aos meus irmãos por serem meus exemplos de guerreiros, não se pode esquecer de todos professores e colaboradores do IFPB campus Guarabira, que me ajudaram durante todos esses anos de estudos me passando todos os ensinamentos necessários para que eu pudesse chegar até aqui em especial minha orientadora: Prof. Bruna Lyra Alves por toda paciência e calma em sempre me orientar de forma brilhante, não podendo esquecer de todos que de alguma forma contribuíram. Meu muito obrigado!

## RESUMO

Um dos motivos determinantes para uma empresa é compreender os fatores comportamentais de seus colaboradores, e com base nesse entendimento adotar práticas que visem incentivar posturas de comprometimento de objetivos e quem sabe, superação destes. Das teorias organizacionais podem-se destacar as teorias X e Y de Douglas McGregor como relevantes para esta análise dos recursos humanos. Percebe-se que a transição de X para Y ou seja de uma postura de trabalhador que não gosta do trabalho e nem de responsabilidade para uma postura madura, criativa e participativa, deve ser realizada em processo contínuo, sendo a postura do próprio gestor decisiva para o alcance dos resultados. O estudo foi realizado com os colaboradores da empresa Prepara Cursos no município de Santa Rita na Paraíba com o objetivo de analisar o comportamento de líderes e liderados com base na teoria x e y de Douglas MCGregor e percebeu-se que a gestão tem papel fundamental na percepção dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Comportamento, Líderes, Liderados, Teoria X, Teoria Y.

## **ABSTRACT**

One of the determining factors for a company is to understand the behavioral factors of its employees, and based on this understanding adopt practices that aim to encourage attitudes of lengths of goals and who knows, overcoming them. From organizational theories, we can highlight the theories X and Y of Douglas McGregor as relevant for this analysis of human resources. It can be seen that the transition from X to Y, ie from a worker's position that does not like work or responsibility for a mature, creative and participatory attitude, must be carried out in a continuous process, and the manager's own position is decisive for the achievement of results. The study was carried out with the employees of the company PreparaCursos in the municipality of Santa Rita in Paraíba with the objective of analyzing the behavior of leaders and leaders based on the theory x and y of Douglas MCGregor and it was perceived that management plays a fundamental role in the employees' perception.

**Key Words:** Behavior, Leaders, Led, Theory X, Theory Y.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	10
1.3 OBJETIVOS .....	10
1.3.1 Objetivo Geral.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	11
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	14
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	15
4.1 Perfil socioeconômico dos líderes e dos liderados .....	15
4.2 Identificar os comportamentos relacionados as teorias X e Y.....	17
4.3 Apontar fatores comportamentais na relação entre líderes e liderados .....	21
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	22
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	24
ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	26

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Um dos grandes desafios das empresas desde sempre, é conduzir de maneira saudável a relação entre organização e colaboradores. De acordo com Oliveira (2004), a Gestão de Pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes. Lacombe e Heiltorn(2003) concordam, definindo que cabe a cada gestor da empresa a administração de suas respectivas equipes, porém é interessante a orientação por parte do setor de recursos humanos com relação a esses líderes para que eles, por sua vez, atuem como educadores de seus colaboradores. Cabe às organizações criar o espaço, estimular o desenvolvimento e a competitividade das pessoas, comprometendo-se com elas, respeitando-as individualmente, como diferenciais competitivos (DUTRA, 2002).

Segundo Ferreira et al (2005), motivar é induzir uma pessoa ou um grupo a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais. Visando três motivos: encorajar colaboradores potenciais a ingressar na empresa, estimulando-os a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia e encorajando-os a permanecer na empresa.

Segundo Ribeiro (2003) equipe motivada não é somente a suprema conquista do gerente, mas uma das principais condições para a geração de lucros nas empresas, trabalhadores motivados se superam e podem ultrapassar as expectativas da empresa.

Com o objetivo de entender melhor a relação entre líderes e liderados e traçar teorias para também explica-las um psicólogo social norte-americano chamado Douglas Mc Gregor o autor apresenta as teorias X e Y, entretanto como observou Head (2011), aparenta que a morte precoce de McGregor parece ter trazido uma espécie de descanso também para suas contribuições. Fazendo com que a teoria Y viesse a demorar a ter sua aplicabilidade popularizada.

Para Burke, 2011; Schein, (2011) a teoria Y de McGregor era vista em termos como promissora mas esbarrava por muitas vezes nas dificuldades de como aplicar essa nova forma de visualizar o indivíduo brechando assim alguns avanços. Já para outros autores como Harter, (1997) a teoria Y não fazia muito sentido, ea teoria X que deveria ser usada por gestores e responsáveis das empresas.

Outro ponto a ser destacado é que as teorias X e Y parecem não representar elementos incontáveis, mas pontos distintos que prosseguem entre uma visão tradicional, mais hierárquica

e outra mais participativa, democrática. Como observa Weisbord (2011), há tensão entre X e Y dentro de nós que nos torna plenamente humanos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Weisbord, (2011) a maneira de se enxergar as instituições modelam o comportamento humano. Desta forma, é necessário superar esta falta de sensibilidade do gestor e a capacidade mental para aproveitar de maneira eficaz o elemento humano (CUNNINGHAM, 2011). É preciso aprender a construir relacionamentos que permitam que todos ganhem; a organização, o líder, os colaboradores (MCGREGOR, 1957).

Administrar pessoas vem antes, durante e depois de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes. Para uma empresa ser bem-sucedida deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional e, para isso acontecer, o capital humano é de fundamental importância. Por isso se fez necessário redefinir os profissionais e olhar com mais atenção ao principal recurso das organizações que é o capital humano (SANTOS, 2004). Uma das grandes dificuldades para o gestor é ter pessoas que participem com empenho e dedicação de maneira a obter os resultados almejados e, dessa maneira, podendo obter inclusive superação.

Deste modo, a investigação em questão se propõe a responder: Com base na Teoria X e Y, como pode ser caracterizado o comportamento dos líderes e liderados na empresa Prepara Cursos? Busca analisar o comportamento de líderes e liderados com base na teoria X e Y de Douglas McGregor.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar o comportamento de líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas Mc Gregor, na empresa Prepara Cursos.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os comportamentos relacionados as teorias X e Y;
- Apontar fatores comportamentais na relação entre líderes e liderados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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.

Para Mendenhall; Oddou, (1983) a teoria X entende a gestão de maneira mais tradicional, e é tida por alguns como ultrapassada e antiquada, pois parte sempre dos pressupostos de que os indivíduos não gostam do trabalho, alegando que a maioria dos trabalhadores prefere ser dirigido do que assumir funções ou cargos de comando. Segundo esta teoria, os trabalhadores possuem baixo grau de criatividade e energia criativa e, além disso, que eles precisam ser literalmente observados e controlados, e que somente com alguma espécie de supervisão visual, poderão ser realmente produtivos.

Por outro lado, a teoria Y tem como pressupostos que os trabalhadores não são preguiçosos, são capazes de auto direção e autocontrole. Além disso, eles são capazes de fornecer ideias e sugestões importantes que melhorarão o desempenho organizacional Kopelman et al (2008). Com isso o papel do gestor, deixaria de ser, controlar e dirigir incansavelmente seus subordinados, mas sim podendo passar a encorajá-los, maximamente a fim de assisti-los para o alcance de seu pleno potencial, e não necessariamente apenas com o objetivo de cobra-los ou puni-los.

De acordo com a Teoria X e Y, uma das questões fundamentais é examinar os pressupostos que os gestores têm sobre seus subordinados (DeVOE; IYENGAR, 2002). Desta forma, podem-se agrupar na teoria X os pressupostos de uma concepção tradicional de direção e controle, enquanto que a teoria Y visa à integração do indivíduo com as necessidades e exigências da organização. De acordo com McGregor (1957a), a visão convencional de gestão, também rotulada de teoria X, apresenta o seguinte conjunto de proposições:

- A administração é responsável por organizar os elementos produtivos da empresa para alcançar os fins econômicos;
- É necessário que a gestão tenha o controle sobre os processos de dirigir, motivar, controlar as pessoas para adequá-las as necessidades organizacionais;
- Sem estas intervenções, as pessoas seriam passivas e até resistentes as necessidades organizacionais.

Com isso, geram-se algumas crenças adicionais, tais como: as pessoas são egocêntricas; não gostam de responsabilidade; elas têm aversão ao trabalho; elas são indiferentes às necessidades organizacionais; por natureza é resistente às mudanças e, até certo ponto, são ingênuas. Por isso, a supervisão precisa ser acirrada para evitar a perda da eficiência do trabalho. É necessário controle externo que também premie caso alcance os resultados desejados (LAW, 2007).

Por outro lado, os trabalhadores, como não têm ambição, precisam ser punidos caso não se alcance os objetivos estipulados (McGREGOR, 1960). Outro ponto importante sobre a teoria X é a questão do autoritarismo, que, segundo Head (2011), era o tipo dominante na época do próprio McGregor. O administrador autoritário é aquele que não é aberto a críticas e sugestões, ideias e necessidades de seus subordinados (HEAD, 2011).

O outro lado do extremo é representado por uma visão mais participativa do ser humano e costuma ser chamado de teoria Y. Essa, por sua vez, implica em uma visão diferente do ser humano e do seu potencial de desenvolvimento (CUNNINGHAM, 2011). As pessoas não têm aversão ao trabalho, nem a responsabilidade e por isto estão abertas à colaboração e a mudança. Além disso, o trabalho é fonte de satisfação e de crescimento. Sendo assim, o controle e a direção podem ser exercidos pelo próprio trabalhador. Todavia, as recompensas associadas aos esforços necessários para o alcance dos objetivos influenciam no próprio comprometimento dos trabalhadores. Além disso, a criatividade e as capacidades intelectuais, a imaginação e a engenhosidade estão presentes nos trabalhadores que poderão ou não participar ativamente conforme as condições apresentadas pela própria organização e líderes. (McGREGOR, 1960). Com isso, a teoria Y guarda melhores potenciais de aproveitamento dos recursos organizacionais, assim como a utilização estratégica dos recursos humanos (SCHEIN, 2011).

Assim, na própria visão de McGregor (1957), é possível perceber uma mudança processual, gradual, evolutiva, da teoria X para a teoria Y, rumo para “uma boa sociedade”. Como observam Sorensen e Minahan (2011), a visão de McGregor é essencialmente otimista com o futuro e a própria evolução da humanidade. Todavia, os desafios são gigantescos para se avançar em direção à teoria Y, uma vez que se pode entrar no reino dos paradigmas e espirais

dinâmicas da própria evolução humana (LERNER, 2011). Em seguida percebe-se algumas das principais características das teorias X e Y no quadro 1.

**Quadro1-** Características das teorias X e Y

Características da Teoria X	Características da Teoria Y
O ser Humano não gosta de trabalhar;	Trabalhar estar tão inserido na rotina que é tão natural quanto o lazer;
As pessoas precisam ser coagidas para alcançar os objetivos;	O ser humano não só aceita as responsabilidades mas também as procura;
O ser humano prefere ser dirigido;	Capacidade de ser criativo e solucionar problemas;
O ser humano evita responsabilidade;	O ser humano é movido pela auto orientação e auto controle;
O ser humano ver o trabalho como um fardo e trabalha o mínimo possível.	Se empenham em alcançar os objetivos mediante a crescimento e recompensas.

**Fonte:** adaptado de Douglas McGregor(1957).

No quadro acima percebe-se duas visões totalmente 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.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2002), a metodologia capacita a delineação de um caminho a ser traçado ao alcance do objetivo proposto no estudo, corrigindo possíveis erros e buscando soluções nas partes envolvidos na pesquisa.

A pesquisa descritiva, segundo Gil(2008), é aquela que procura descrever as características de determinada população ou manifestações da mesma. Um dos seus atributos está na utilização de técnicas uniformizadas de coleta de dados, assim como o questionário e a observação sistemática. Ainda seguindo o pensamento de Gil (2008), a pesquisa descritiva é realizada com o objetivo de identificar as características de determinado grupo de pessoas, acontecimentos ou correlações entre este requisito.

A pesquisa quantitativa, de acordo com Richardson (2009), caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Sendo assim, a presente pesquisa se caracteriza como descritiva e quantitativa, para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário (Apêndice A) como instrumento de pesquisa. A análise dos dados foi realizada a partir das respostas dadas ao questionário aplicados na organização pelos 12 funcionários que nela atuam. O questionário foi aplicado nesta pesquisa foi adaptado de uma versão dos autores: Tomaz, Caetano e Alberto (2016) dividido em duas partes, sendo que a primeira trata de características pessoais e, no segundo momento do questionário, foram propostas questões relacionadas às características comportamentais com base na Teoria X e Y, que estão diretamente ligadas ao perfil dos colaboradores da empresa Prepara Cursos. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva. Foi utilizada a escala Likert de 5 pontos variáveis. Os dados coletados foram tratados por meio de cálculos estatísticos e obteve-se os resultados através do programa da Microsoft Excel versão 2013.

Para Gil (2002), um questionário é a técnica de investigação composto por um número de questões apresentadas por escritos às pessoas, no qual suas respostas serão tabuladas posteriormente e analisadas por meio de uma planilha eletrônica de modo a facilitar na interpretação e conclusão do estudo em questão.

O ambiente de pesquisa selecionado foi a Prepara Cursos, que atua na área de qualificação profissional, preparatório e idiomas. A empresa tem mais de 500 unidades espalhadas por todo o Brasil. A unidade analisada está localizada na região em Santa Rita- PB, a cerca de 16 km da capital João Pessoa no litoral paraibano. A pesquisa foi aplicada em forma de censo, sendo assim participaram como sujeitos da pesquisa todos os 12 colaboradores da

unidade Prepara Cursos em Santa Rita, dentre os quais 2 ocupam cargos de liderança e 10 atuam como liderados, a fim de identificar as características comportamentais a partir da teoria X e Y.

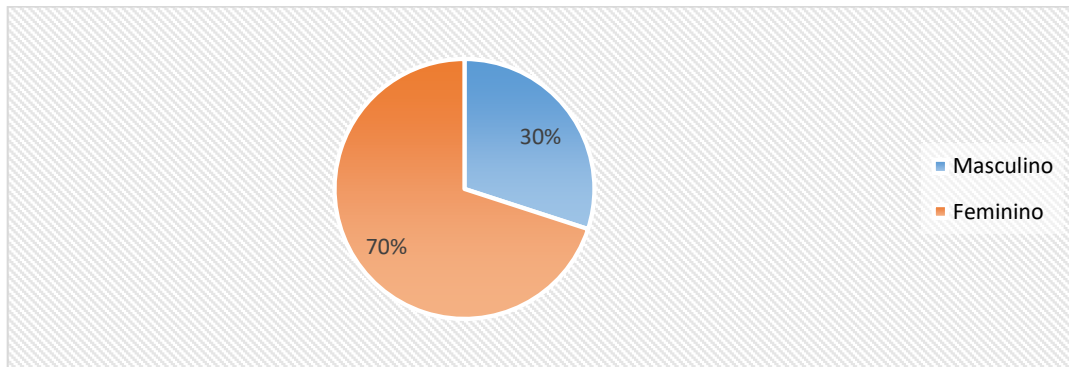
## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Perfil socioeconômico dos líderes e dos liderados**

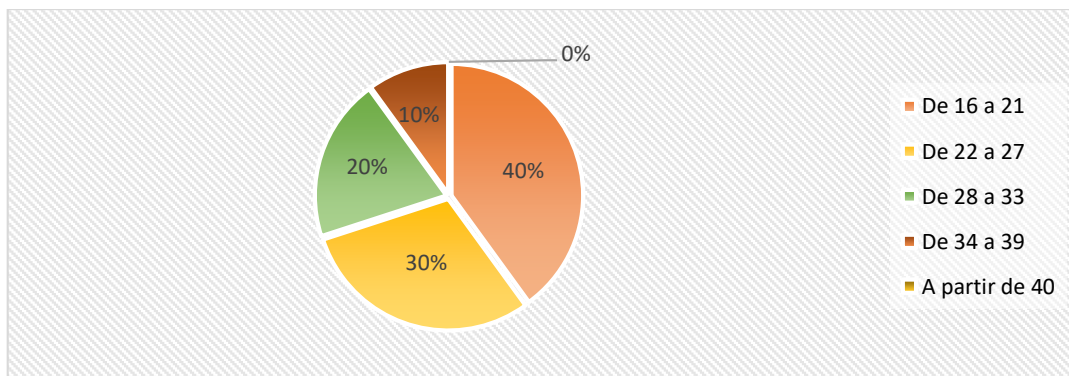
Conforme as informações obtidas com os dados da pesquisa realizada com os 2 líderes, a ambos os líderes são do sexo masculino com idade de 34 a 39, um possui nível superior e outro está cursando e ambos tem renda familiar acima de R\$ 2.364,00 reais. Segundo o IBGE 2016 os homens ocupam 62,2 % dos cargos de gerencia e liderança no Brasil, mesmo as mulheres representando 51,08% da população brasileira, mostrando que apesar do número obtido na pesquisa ser extremamente alto, há uma tendência de haver mais homens do que mulheres em cargos de liderança.

Já entre os liderados como nota-se nos gráficos 1, 2, 3, e 4 a seguir, que trazem uma significativa diferença em relação aos dados dos líderes, pois percebe-se que entre os liderados há uma predominância do sexo feminino. Outra diferença notável é em relação a idade dos colaboradores, pois fica perceptível que a maior parte tem entre 16 e 27 anos. A mudança continua no que diz respeito a escolaridade onde ao contrário dos líderes que em sua totalidade tem formação superior, entre os liderados percebe-se que metade da equipe tem apenas ensino médio e a outra metade divide-se entre técnico, superior completo e incompleto, mesmo tratando-se de uma escola de qualificação nota-se que a equipe não demonstra muito interesse em qualificar-se mais para almejar novos desafios. O único ponto em que a maioria se manteve equilibrado, foi na renda familiar, apesar de não ser totalidade, identifica-se que 60% tem renda acima de R\$ 2.364,00 reais.

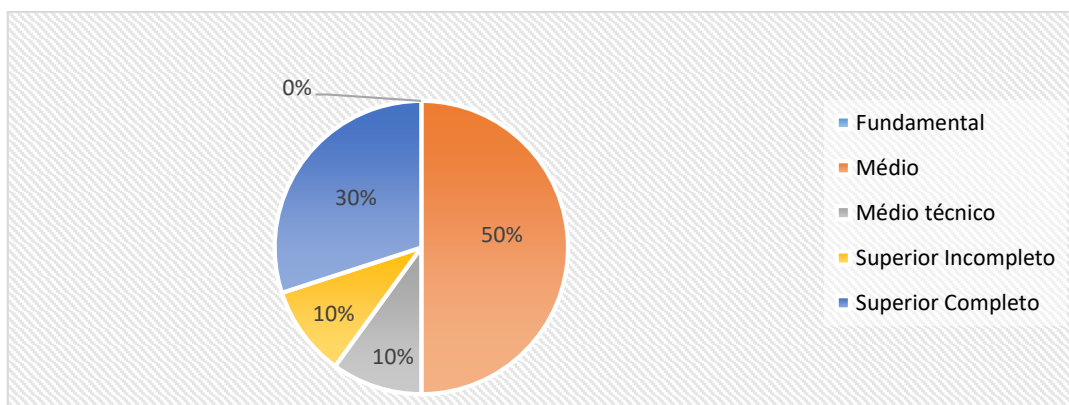


**Gráfico 1-** Sexo dos liderados

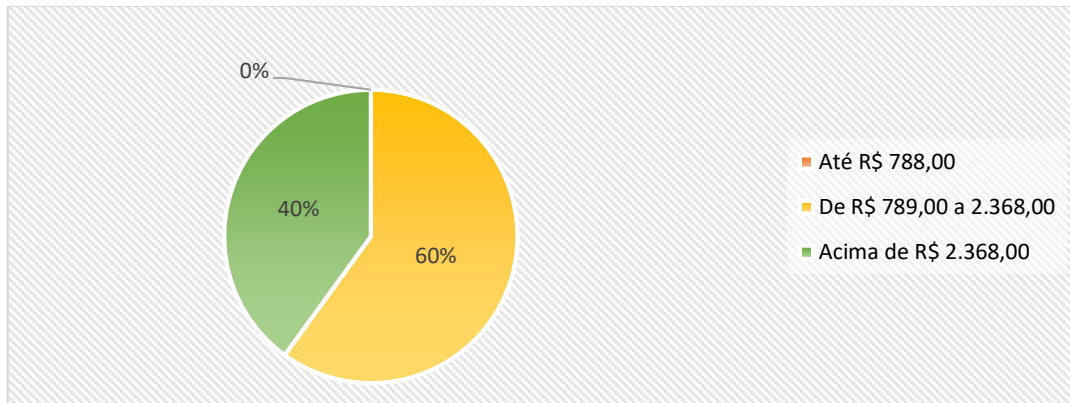
**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

**Gráfico 2-** Idade dos liderados

**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

**Gráfico3-**Escolaridade dos liderados

**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

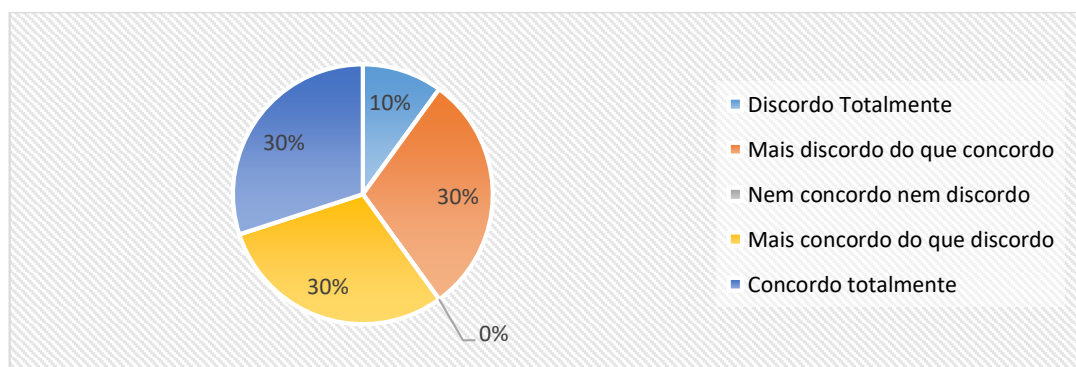
**Gráfico 4-**Renda familiar dos liderados

**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

#### 4.2 Identificar os comportamentos relacionados as teorias X e Y

Os resultados obtidos indicam que há tanto comportamentos muito relacionados a teoria X como também em diversos momentos características das teorias Y, dando a entender que o ser humano pode ter posturas diferentes e apresentar ambas características.

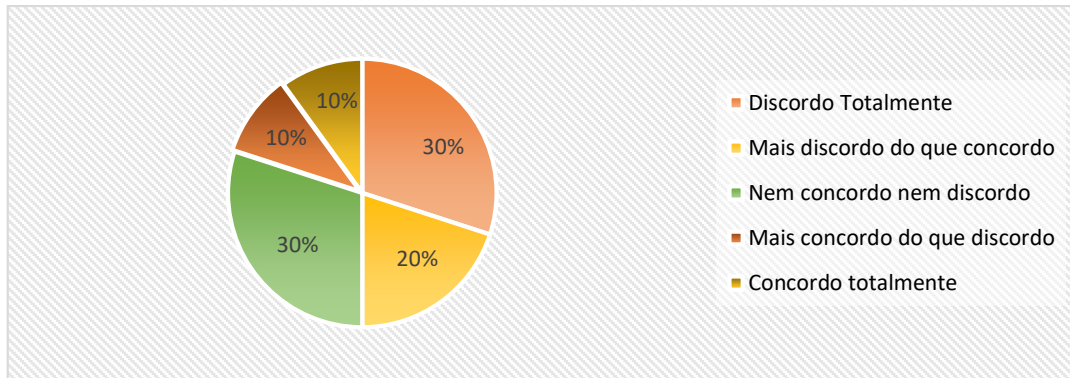
No que diz respeito a teoria X os dez liderados foram questionados sobre: *As pessoas só trabalharão por necessidade de garantir o pão para si mesmos e para sua própria família.* De acordo com os respondentes observa-se, somando os que concordam totalmente com os que acatam parcialmente que sim 60%, acreditam na afirmação acima, confira no gráfico 5 adiante. De acordo com Maslow esse pensamento caracteriza-se como buscar as necessidades fisiológicas que constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Nesse nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual.

**Gráfico 5-**As pessoas só trabalharão por necessidade

**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

Quando questionados *sobre no trabalho, a maioria das pessoas procuram economizar esforços, utilizando com parcimônia as próprias potencialidades*. Constatou-se que 50% dos colaboradores discordam totalmente ou parcialmente, outros 30% se mostraram neutros, ficando apenas 20% para a soma das demais alternativas como pode-se notar no gráfico 6.

**Gráfico 6-** Parcimônia de esforços no trabalho

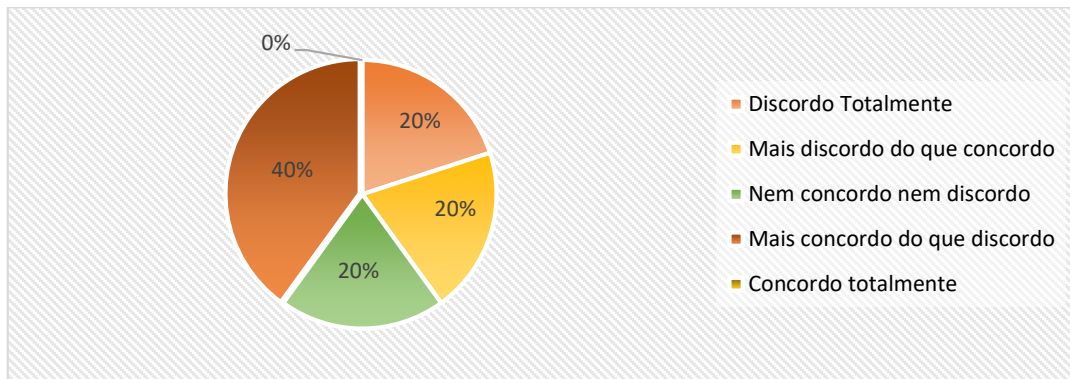


**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

Com certeza o não dar o máximo no trabalho pode atrapalhar os objetivos da empresa e talvez nesses casos, a organização deva exercer uma supervisão mais ferrenha e autocrática, de acordo com Marras 2011, um trabalhador X, ou um trabalhador visto por gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Mas será que tal situação não poderia desencadear outros problemas, para Chiavenato 2011, salienta que a teoria X é concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano.

No gráfico 7 observa-se que apesar de nenhum dos liderados afirmarem concordar totalmente, houve um maior equilíbrio diferentemente dos 2 questionamentos anteriores onde houve alguma maioria significativa. A afirmação de que, *“a maioria das pessoas não deseja assumir responsabilidades no trabalho, mas prefere ser dirigida”* foi respondida de forma bem balanceada demonstrando leve discordância como pode-se ver a seguir, evidenciando que a empresa Prepara Cursos pode vir a enfrentar sérios problemas pois seus colaboradores parecem demonstrar certo comodismo e pouco interesse em ter iniciativa apontando claramente algumas características da teoria X.

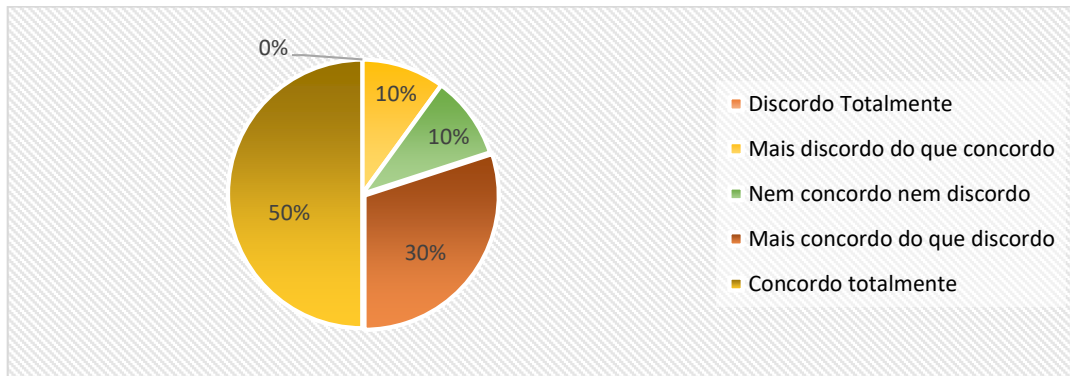
**Gráfico 7-** As pessoas preferem ser dirigidas a assumir responsabilidades.



**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

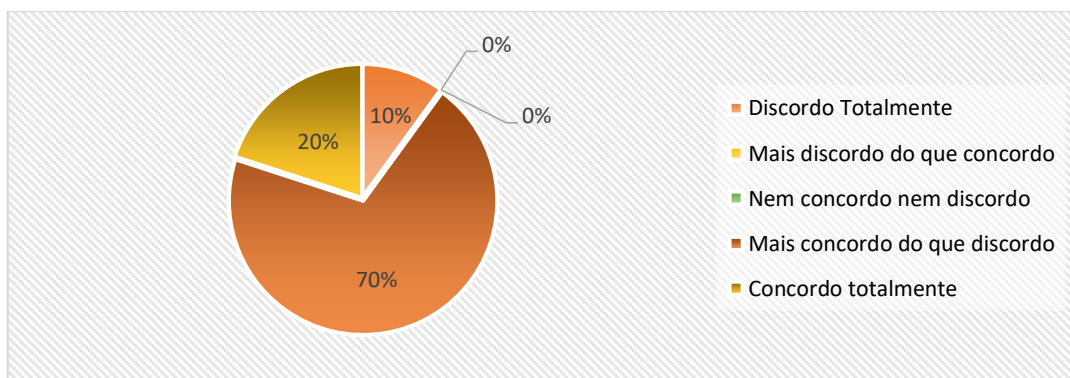
Com isso surge como um desafio para a gestão da empresa encontrar mecanismos que possam se não mudar a percepção quanto ao trabalho, mas ao menos buscar uma forma de tornar esses colaboradores mais eficientes fazendo com que eles possam de alguma forma ter mais gosto para alcançar seus objetivos. Para Law (2007), a supervisão precisa ser acirrada para evitar a perda da eficiência do trabalho e se faz necessário algum controle externo que também acompanhe mais também premie caso alcance os resultados desejados.

Nas perguntas relacionadas a teoria Y ficou claro uma tendência dos colaboradores a concordarem com os anunciados. Pode-se notar claramente já no primeiro item onde se questiona sobre o fato de *o comprometimento com os objetivos do trabalho poder tornar a pessoa mais criativa e um ser colaborador que pode autodirigir-se*. Como respostas deste questionamento obteve-se quase uma unanimidade, pois 80% dos respondentes declararam alguma concordância seja ela total ou parcial e apenas 20% se mostrou avesso, como nota-se na gráfico8 a seguir, Neste sentido Yoshima (2012) acredita que os indivíduos têm o poder da automotivação, e se colocados em um ambiente onde possam opinar, participar e ser responsáveis pelas metas e resultados com liberdade.

**Gráfico 8-** Influência do comprometimento na criatividade e auto direção.

**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

Se no gráfico 8 obteve-se 80% de concordância o gráfico 9 que reflete uma pergunta também relacionada a teoria Y os que concordam chegarão a nada menos que 90%, essa aceitação tão alta foi diante do seguinte questionamento: *Havendo condições adequadas e propícias o trabalho é tão natural ao homem quanto a recreação.* Quando isso acontece causa impacto extremamente positivo para empresa pois os objetivos tendem a ser conquistados com maior facilidade e satisfação por parte da equipe. Neste sentido Chiavenato 2002, atrela a responsabilidade aos gestores em proporcionar condições para que os liderados hajam com naturalidade com relação ao mercado de trabalho.

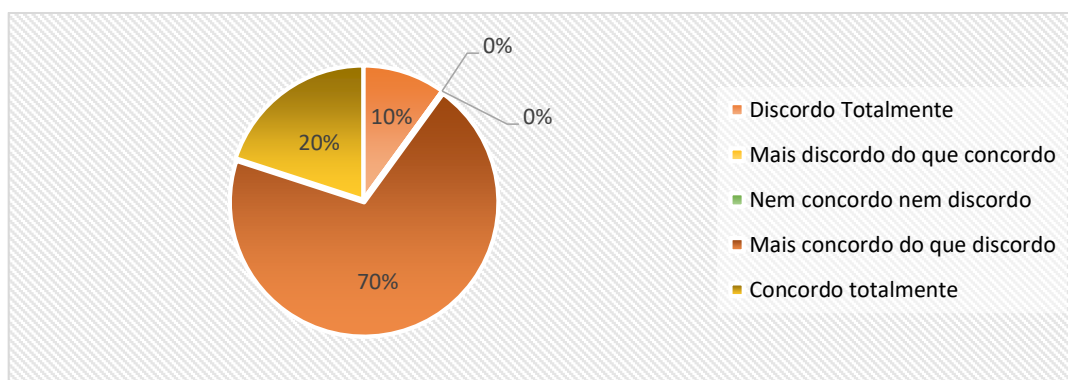
**Gráfico 9-** Naturalidade do trabalho tanto quanto a recreação

**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

As potencialidades dos colaboradores foram mais um dos temas questionados, quando perguntados *se as pessoas têm de certa forma seus potenciais pouco aproveitados na esfera de trabalho.* Essa foi a pergunta que teve as respostas mais equilibrada das 3 relacionadas a teoria Y, mais ainda assim houve uma predominância em concordar por parte dos liderados,

nela 60% dos respondentes foram a favor total ou parcialmente do questionamento, outros 20% discordaram de forma parcial, 20% não foram a favor nem contra e por fim nenhum dos colaboradores se colocou totalmente contra o enunciado, como pode-se ver no gráfico 10 a seguir.

**Gráfico 10-** Pouco das potencialidades das pessoas na esfera de trabalho



**Fonte:** Pesquisa do autor, 2019.

Com as respostas obtidas acerca da teoria Y nota-se certa discrepância pois os liderados demonstram uma concordância significativa com visões da teoria Y, porém o mesmo acontece quando foram questionados sobre os principais pressupostos da teoria X, seria uma porta aberta para a gestão identificar que apesar de tendências diferentes, é perceptível notar que há fortes indícios de que um processo de evolução de comportamento, passando por mudanças da teoria X para a teoria Y pode-se começar a ser desenhado a médio e longo prazo, pois a impressão que fica é que apesar de entenderem que praticam a teoria X, já conseguem enxergar que uma visão mais moderna e comprometida característico da teoria Y também é uma opção. McGregor (1957), afirma que é possível haver isso acontecer na sociedade e que o processo é uma mudança processual, gradual, evolutiva, da teoria X para a teoria Y, rumo para e que “uma boa sociedade”. Como observam Sorensen e Minahan (2011), a visão de McGregor é essencialmente otimista com o futuro e a própria evolução da humanidade.

#### 4.3 Apontar fatores comportamentais na relação entre líderes e liderados

Os líderes da empresa Prepara Cursos também responderam o questionário a fins de trazer à tona como eles enxergam seus liderados a luz das teorias X e Y. De acordo com as respostas para a pergunta: *O gerente ou o líder precisa ser realista, exercer um controle direto e muitas vezes exercer uma vigorosa pressão sobre seus subordinados, se quiser alcançar as*

*metas da organização.* Ambos concordaram com o enunciado da questão um deles disse concordar totalmente e o outro afirmou concorda mais que discorda do enunciado ou seja eles mostraram estar alinhados não só com a questão mas também entre eles, o que ainda assim não significa estar correto mais ao menos traz um equilíbrio de pensamento entre as lideranças da instituição. Essa forma de se posicionar demonstra que os líderes da Prepara Cursos tem um perfil mais autocrático,

Quando chamados a responder sobre a mesma questão notou-se que os liderados assim como seus líderes avaliaram com concordância, ainda que nesse caso os colaboradores foram bem mais cautelosos, 20% deles afirmaram concordar totalmente, outros 20% acataram parcialmente, 50% nem foram contra nem a favor, 10% mostraram-se parcialmente contra e nenhum dos colaboradores posicionou-se como totalmente discordante.

Diante das informações coletadas podemos concluir que tanto entre líderes quanto entre liderados há uma amarração a visões mais ultrapassadas e comportamentos claramente ligados a teoria X, nota-se também que o comportamento de um por muitas vezes influencia diretamente no do outro, criando assim um ciclo vicioso. Entretanto ambos apresentam alguma demonstração de mudança podendo abrir precedentes para mudanças futuras, só restando saber quem deve ser o responsável por dar os primeiros passos para essa importante evolução.

## **5 CONCLUSÕES**

Conclui-se que não podemos definir os indivíduos como X e Y, mas é possível observar-se características ou tendências de cada uma dessas forma de ver o indivíduo organizacional. A questão é que cada pessoa tem um perfil, e isso acrescido de alguns fatores como idade, cultura, escolaridade, conhecimentos e até a criação dos pais e porque não de seus gestores, compõem a maneira de enxergar um ambiente organizacional ou quem sabe até dizer a tendência dele em relação as teorias X ou a Y, mas principalmente o papel de colaborador e de seus líderes dentro de uma empresa. Com isso vem à tona a tamanha importância de se entender que não existe ser humano apenas adepto da teoria X ou teoria Y, mas sim posicionamentos mais similares a uma ou outra teoria.

Ficou nítido uma leve posicionamento na empresa Prepara Cursos tanto dos líderes como de seus liderados a características X, porém ficou muito muito claro também que ambos demonstram estar em processo de evolução, mas para que essa real mudança possa vir a acontecer um dos lados precisa iniciar o processo, seja os líderes, creditando mais confiança em sua equipe, delegando mais funções, tornando-os mais parte do todo. Ou os liderados

assumindo mais responsabilidades, buscando ser cada vez mais empreendedor mesmo, quando colaborador, mas para Chiavenato 2002, é de responsabilidade da administração criar condições para se desenvolva um bom trabalho dentro das empresas e que o funcionário se sinta bem trabalhando pois somente assim será possível obter resultados contundentes.

O levantamento de informações sobre as percepções dos líderes e liderados, suas tendências, características permite reavaliar comportamentos, ações e atitudes presentes na empresa, mas principalmente entender que não se há um modelo definido para a melhor gestão de uma empresa e o aproveitamento dos recursos humanos de uma empresa, mas que fica visível que a teoria Y, tende a cada vez mais ganhar espaço no que se diz respeito a exigência das empresas para com seus colaboradores. Por outro lado o modo por muitos visto como ultrapassado da teoria X não parece dar nenhum sinal extinção, o que percebeu-se é que por muitas vezes essa forma mais controladora de gestão ainda traz bons resultados, mas o que parece ser a próxima tendência é o equilíbrio entre as teorias pois elas quando usadas na medida correta parecem ser muito mais eficaz do que meramente extremos. Para 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.

Na realização desse estudo encontrou-se algumas limitações, podendo-se destacar o número baixo de colaboradores da empresa pesquisada, a qualidade do questionário aplicados e para se obter melhores parâmetros recomenda-se fazer outros estudos em empresas que tenham uma maior quantidade de líderes e liderados e que um questionário mais adequado para o tipo específico do estudo, inclusive esse estudo pode ser realizado na própria rede de franquia Prepara Cursos, já que a mesma está espalhada pelas principais cidades de todos os estados brasileiros.



## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. FILHO, J. T. S. ALMEIDA, B. **O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial**. 11f. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009.
- ALMEIDA, F. A. S. A et al (2014) **Dicotomia da Cooperação Empresarial e Cultura Organizacional sob o Enfoque da Teoria X e Y de McGregor**: Um estudo empírico. In: Almeida, F. A. S. A (Org.) Coletânea Luso-Brasileira. Gestão da Informação, Cooperação em Redes e Competitividade.
- BENNIS, Warren G. **Organizações em mudanças**, São Paulo, Atlas, 1976
- BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: EPU, 2ª ed., 1977.
- 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. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 14a ed. Rio de Janeiro:1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: Recursos Humanos. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3ª Edição. São Paulo: Makrom Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- 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.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.
- GARVIN, DAVID A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa** ED. 4 SÃO PAULO: ATLAS, 2002.

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MCGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MCGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica, 1960.

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.

MINICUCCI, A. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas; 2001 ROBBINS, de Cenzo – Gerenciamento de pessoas. Rio de Janeiro. Editora LTC.

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

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: satisfação no trabalho. São PAULO: Artmed,2008.

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

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e estratégia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

ROBBINS,Stephen P. **Comportamento Organizacional**.11.ed. São Paulo: Afiliada, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WARLICH, Beatriz M. de Souza, **Uma Análise das teorias de organização**, 3ª ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1974.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

### Questionário

Esta pesquisa está sendo realizada por um aluno do curso de Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, com o objetivo de analisar o comportamento de líderes e liderados com base na teoria X e Y, a sua colaboração é importante para o andamento da pesquisa, não havendo interesse em se divulgar nomes ou identificar respondentes.

Com base na sua experiência com esta empresa, gostaríamos que o(a) Sr.(a) assinalasse o seu ponto de vista com cada um dos itens relacionados. Salienta-se que as respostas a este questionário devem ser dadas por você como COLABORADOR. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

#### Perfil de identificação do entrevistado

**Sexo:**  Masculino  Feminino

**Idade:**  De 16 a 21  De 22 a 27  De 28 a 33  De 34 a 39  A partir de 40.

**Escolaridade:**  Ensino fundamental  Ensino médio  Ensino médio/técnico

superior incompleto  Ensino superior completo.

**Renda familiar (mensal):**  Até R\$ 788,00  De R\$ 789,00 a R\$ 2.364,00  Mais de R\$ 2364,00

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Discordo totalmente, 2 = Mais discordo do que concordo, 3 = Nem discordo nem concordo, 4 = Mais concordo do que discordo e 5 = Concordo totalmente.

A) Sobre a Instituição é correto afirmar que?

	1	2	3	4	5
A empresa está preparada para compartilhar dados e informações com outras empresas, visando a ampliação do seu negócio.					
Vejo a parceria entre empresas para promover a expansão de negócios como um grande risco, por isso não a adotaria com estratégia					

Informações e dados sobre o desenvolvimento de nova tecnologia são segredos que devem ser compartilhado sem restrição entre parceiros de negócios, quando da criação de um novo produto em conjunto.					
A empresa em que trabalho não está preparada para correr o risco de firmar uma parceria com outra empresa, mesmo que seja para aumentar a sua competitividade ou consolidar a sua participação de mercado.					
A gestão da empresa deve ser orientada em primeiro lugar à sua organização interna, antes mesmo de desenvolver estratégias mercadológicas.					

B) Relacionada a liderança (Gerencia):

	1	2	3	4	5
O gerente precisa ser um sujeito prático: deixar de lado as teorias e “tocar para frente” o seu pessoal, se quiser atingir as metas prefixadas					
O gerente precisa ser realista, exercer um controle direto e, muitas vezes, exercer uma vigorosa pressão sobre os subordinados, se quiser alcançar as metas organizacionais					
A cultura gerencial na empresa que trabalho tem como ponto forte a cooperação empresarial como instrumento de gestão importante para o seu crescimento.					

C) Relacionado a teoria X:

	1	2	3	4	5
As pessoas, em geral, só trabalham porque precisam garantir o pão para si mesmos e para a própria família.					
No trabalho, a maioria das pessoas procura economizar esforços, utilizando com parcimônia as próprias potencialidades.					
É natural que as pessoas sintam aversão ao trabalho, se pudessem, bem que o evitariam.					
A maioria das pessoas não deseja assumir responsabilidades no trabalho, mas prefere ser dirigida.					

O pessoal, em geral, tem pouca criatividade e pouca iniciativa quando se trata de resolver os problemas da organização.					
---	--	--	--	--	--

## D) Relacionado a teoria Y:

	1	2	3	4	5
Se estiver comprometida com os objetivos de seu trabalho, a pessoa poderá tornar-se criativa e autogerir-se.					
Havendo condições adequas o trabalho é tão natural ao homem quanto a recreação.					
Diante dos problemas organizacionais é comum as pessoas tornarem-se criativas e tomarem iniciativas.					
A relutância das pessoas face à auto direção e as novas responsabilidades geralmente é apenas consequência de suas anteriores experiências.					
As potencialidades das pessoas são muito pouco aproveitadas em sua esfera de trabalho.					
Há ocasiões em que só é possível alcançar os objetivos da organização se houver auto controle.					
São muitas as pessoas que trabalham não apenas para assegurar a manutenção própria e de sua família, mas igualmente pela satisfação de pertencer a um grupo, para merecer o respeito próprio e dos outros, e também por uma questão de auto realização profissional e pessoal.					