



## O PERFIL DA GERÊNCIA COM BASE NA TEORIA DE MCGREGOR E A RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO EM POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NO SUL DO BRASIL

Cristiane Krüger<sup>1</sup>  
Gabriela Beltrame<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo apresenta um estudo do perfil da gerência de Postos de Combustíveis com base na Teoria X e Y, de McGregor, o objetivo é explorar se os pressupostos da Teoria de McGregor são determinantes para a atuação dos gerentes. No final do artigo compara-se o perfil da gerência, com base da 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 compostas por 14 questões semiabertas e um teste de avaliação, para identificar o perfil de cada profissional, o instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base na Teoria de McGregor, de 1960. Este estudo amplia o entendimento sobre a literatura da motivação funcional e o perfil gerencial, acrescentando mais uma prova de que as variáveis de diferenças individuais, neste caso, a teoria X/Y, influenciam grandemente julgamentos dos supervisores sobre a participação dos trabalhadores.

**Palavras-Chave:** Gerência, Teoria X/Y x Motivação, Administração.

### Abstract

This article presents a profile of the study of Gas Stations of management based on Theory X and Y from McGregor, the goal is to explore whether the assumptions of McGregor's Theory is critical to the performance of managers. At the end of the article compares the profile of management, based on the X / Y Theory and motivation on the team. Because it is a qualitative research is not intended to generalize the results. The survey was conducted with gas stations managers, through interviews consist of 14 semi-open questions and an evaluation test to identify the profile of each professional, the data collection instrument was developed based on McGregor's Theory, 1960. This study expands the understanding of the literature of functional motivation and managerial profile, adding further evidence that the variables of individual differences in this case, the theory X/Y, greatly influence prejudices of supervisors on employee participation.

**Keywords:** Management, Theory X / Y x Motivation, Administration.

---

<sup>1</sup> Cristiane Krüger, Bacharel em Ciências Contábeis, Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFMS) email: cris.kruger@hotmail.com.

<sup>2</sup> Gabriela Beltrame, Bacharel em Administração, Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFMS) email: gabibeltrame@hotmail.com.

## 1. Introdução

Este estudo aplica e analisa a Teoria desenvolvida por Douglas McGregor (1960) na gerência de Postos de Combustíveis. 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).

O gerente diante das organizações assume importante papel, a demanda por um perfil gerencial de acordo com o que o ambiente organizacional necessita é essencial para se obter o êxito. Estudos anteriores buscaram conceituar variados graus da participação dos indivíduos na gerência das organizações, Tannenbaum e Schmidt (1958), por exemplo, propuseram um modelo de continuum autocrático-democrático. Este modelo sugere que os gestores podem exercer um grau variável de comportamentos autoritários, que vão desde a “liderança centrada no chefe” (autocrático) e a “liderança centrada no empregado” (democrático). Este modelo baseia-se no pressuposto de que uma abordagem autocrática permite maior liberdade no controle sobre as decisões, por parte dos gerentes, enquanto uma abordagem democrática envolve o ato de libertar um elevado grau de controle. Porém, “nenhum dos extremos é absoluto: liberdade e autoridade não existem sem suas limitações” (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1958).

Apesar de uma série de modelos teóricos descreverem os graus de liberdade que os gerentes concedem aos subordinados/empregados durante situações de tomada de decisão ou motivação, por exemplo, ainda não temos uma imagem clara da influência da Teoria X/Y no perfil dos gestores.

O comportamento do gerente em qualquer caso vai ser influenciado por diferentes forças operando dentro de sua própria personalidade [...] Há alguns gerentes que parecem funcionar de forma mais confortável e, naturalmente, como líderes diretivos. A Resolução de problemas e ordenamento é fácil para eles. Outros gestores parecem operar de forma mais confortável em um papel de “trabalho em equipe”, onde muitas das funções são compartilhadas continuamente com seus empregados (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1958).

McGregor aprofundou a afirmação de Tannenbaum e Schmidt, propondo dois conjuntos de pressupostos gerenciais, para os quais deu o nome de Teoria X e Teoria Y. De acordo com Morse e Lorsch (1970), McGregor, através de sua bem conhecida "teoria X e teoria Y" desenhou uma distinção entre as suposições sobre a motivação humana subjacentes a essas duas abordagens. Ainda corroborando com esses autores, 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 autogerir e de procurar responsabilidades, além da sua capacidade criativa na resolução dos problemas dentro da empresa.

No entanto, 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, e analisar ainda, qual a relação desse perfil com a motivação que possuem diante das equipes que lideram.

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).

## **2. McGregor e o lado humano da empresa**

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. Com base na hierarquia de Maslow (1970), McGregor (1960) introduziu à teoria X e à teoria Y, *frameworks* que amplamente conceituam as interseções entre as percepções dos gerentes da natureza humana e suas abordagens para motivar os outros em configurações organizacionais. 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.

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 posição de McGregor causa confusão para os gestores que tentam escolher entre essas duas abordagens conflitantes. A clássica abordagem organizacional que McGregor associou à teoria X funciona bem em algumas situações, embora, como McGregor aponta, também há algumas situações onde não funciona eficazmente. Ao mesmo tempo, a abordagem baseada na teoria Y, produziu bons resultados em algumas situações, e em outras nem tanto. Ou seja, cada abordagem é eficaz em alguns casos, mas não em outros (MORSE; LORSCH; 1970).

## **3. Teoria X**

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 (1960) 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.

Para Sanders (2013) a administração pode ser "dura" ou "forte". Os métodos para direcionar o comportamento envolvem coerção e ameaça (normalmente disfarçado), supervisão e controles rígidos sobre o comportamento. McGregor (1960), menciona que os dirigentes das empresas se baseiam em crenças e proposições, onde as pessoas devem ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para que realizem o esforço necessário para que uma organização alcance seus objetivos. A administração deve ser responsável por organizar os elementos de entendimento produtivo, dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas, e interesse de fins econômicos.

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.

O gerente que segura convicções da teoria X pode criar um baixo nível de motivação nos empregados involuntariamente, e pode lamentar a um colega que "ele não consegue contratar trabalhadores bons, hoje em dia" (KOPELMAN; PROTTAS; FALK; 2012). Dessa forma, esses gerentes assumem que as pessoas não gostam de trabalho, nem de assumir responsabilidades e devem ser controladas e direcionadas para as metas organizacionais (MORSE; LORSCH; 1970).

Uma corrente de pesquisadores confirma a ligação entre a teoria X/Y e predisposições no ambiente de trabalho. Sager (2008) examinando os gestores e a teoria X/Y e pressupostos e estilos de comunicação, descobriu relações positivas entre os pressupostos da teoria X, gestores e os estilos de comunicação. E de forma contrária, ele descobriu suposições negativas, dos gestores da teoria Y, ligadas à ansiedade no estilo de comunicação, e positivas quando associadas a impressão deixada e os estilos de comunicação expressivos de forma não-verbal.

Neuliep (1987) forneceu apoio para os estudos sobre a correlação entre a teoria X/Y e o ambiente de trabalho. Neuliep examinou diversas estratégias de ganho de conformidade utilizados pelos gestores da teoria X contra a teoria Y. Fiman (1973) confirmou que, a partir da perspectiva dos trabalhadores, gerentes da teoria Y são propensos a serem percebidos como mais respeitados, do que os gerentes da teoria X. E os gestores da teoria X são mais propensos a tomar medidas para criar a estrutura organizacional (FIRMAN, 1973).

Além da relação da teoria X/Y no comportamento no ambiente de trabalho, outra corrente de estudiosos revela que a respectiva teoria impacta sobre os resultados cognitivos dos gestores, como a ética organizacional, onde descobriu-se que gestores mais tendenciosos para a teoria X possuem comportamentos antiéticos para serem mais eficazes do que gestores da teoria Y (NEULIEP, 1996). Considerando o comportamento e o ambiente e a cognição, existe ainda uma terceira corrente de pesquisa que examina o impacto da teoria X/Y dos gerentes e o lado afetivo. Fiman (1973) testou a ligação de gestores e a satisfação dos funcionários, descobriu que os funcionários com gestores da teoria Y apresentam maior satisfação em todas cinco dimensões estudadas (satisfação com o supervisor, trabalho, pessoas, salários e promoções) do que os funcionários com gestores da teoria X (FIRMAN, 1973). No entanto, todos esses resultados devem ser interpretados com cautela, por referirem-se a pessoas, indivíduos inseridos em determinados períodos históricos e localidades.

#### 4. Teoria Y

Intitulada de abordagem participativa, a teoria Y 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.

Projetando tais concepções da teoria Y sobre a natureza dos trabalhadores para o interior das empresas, McGregor (1960) analisa as práticas e normas que é preciso modificar para que possam alcançar seus objetivos com maior facilidade e eficácia. Para ele, as relações entre a gerência de uma empresa e seus empregados são geralmente tensas porque partem das concepções da teoria X. Isto é, se a gerência não controlar os trabalhadores e pressioná-los para trabalhar, eles não trabalharão ou não farão adequadamente.

McGregor se mostra, por exemplo, especialmente preocupado com as avaliações de desempenho. Em oposição à teoria X, McGregor (1960) previu que gerentes com uma orientação de teoria Y, normalmente assumem que os empregados "exercerão auto direção e autocontrole no serviço dos objetivos em que ele está empenhado".

Carson (2005) comenta que a teoria Y gerou frutos, como equipes de trabalho autodirigida, autogestão, enriquecimento do trabalho e capacitação, são alguns exemplos. Cada um desses conceitos leva um arco ao conceito de McGregor, de dar mais responsabilidade aos funcionários e vê-los florescer.

## 5. Teoria Comportamental

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).

Ainda debatendo sobre a teoria comportamental, é preciso lembrar de Maslow e a Hierarquia das Necessidades, parte do princípio de que a motivação surge de um conjunto de necessidades dispostas de forma hierárquica, conforme a importância, visualizada como uma

pirâmide (Figura 1). Na base da pirâmide estão as necessidades básicas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas, como a auto-realização. Quando as necessidades do primeiro nível são satisfeitas, passa-se para o próximo nível, assim sucessivamente até atingir o topo. A teoria das necessidades de Maslow nunca foi confirmada, e possui muitas críticas, porém é muito conhecida, especialmente pela simplicidade, também é muito utilizada como referencial para estudos (MASLOW, 2001). A Figura 1 apresenta a diferença entre a teoria de Maslow e Herzberg.



Fonte: Elaborado a partir de Herzberg (1997).

Figura 1 Comparação entre a Teoria de Maslow e de Herzberg.

Após breve entendimento sobre a teoria de McGregor e o histórico do estudo comportamental nas organizações, parte-se para a metodologia e posterior análise de resultados.

## 6. Metodologia

O presente estudo compreende uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em pesquisa empírica. 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. Em função do objetivo do presente estudo – analisar o perfil dos gerentes com base na teoria de McGregor e a relação com a motivação dos respectivos, diante de suas equipes – a utilização dessa abordagem é coerente.

No intuito de atingir aos objetivos deste trabalho, foram realizadas entrevistas com gerentes atuantes em postos de combustíveis. A entrevista englobou questões semiabertas e um teste para identificar o perfil dos diferentes gerentes. Os gerentes entrevistados, pertencem a uma rede de postos de combustíveis, em Santa Maria, no sul do Brasil. A coleta de dados se deu a partir das entrevistas, onde iniciou-se com uma pergunta bastante ampla, com características de questão aberta, objetivando atrair o foco do entrevistado em relação ao objeto de estudo da pesquisa, proporcionando ao entrevistado responder com total liberdade.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa foi desenvolvido com base na Teoria de McGregor, de 1960, analisada na presente pesquisa. O questionário foi composto por 14 questões semiabertas e um teste de avaliação, conforme mencionado anteriormente.

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 que se referem à atuação profissional do entrevistado/gerente. Ao longo da entrevista foram coletados demais dados acerca da idade, formação e há quanto tempo trabalha na função de gerente para a atual empresa. Essa estrutura de entrevista permitiu o levantamento de dados aquém do objetivo estipulado para a pesquisa, resultando em dados

complementares de suporte, que contribuíram para o maior entendimento dos diferentes perfis dos gerentes e a relação com a motivação.

As entrevistas foram realizadas em locais de preferência do entrevistado, sendo a maioria, realizadas nos postos onde cada gerente trabalha. Participaram 10 gerentes dos diferentes postos da rede, destes, 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. Todos se mostraram positivos e entusiasmados em participar da pesquisa. 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, às entrevistas duraram aproximadamente uma hora. As perguntas foram feitas pelo entrevistador e conforme respondidas transcritas no roteiro de entrevista. Posteriormente às questões semiabertas, foi aplicado 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. O teste também foi aplicado pelo entrevistador, que marcava a nota atribuída a cada afirmativa, conforme resposta do entrevistado. 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, posterior ao teste foi considerado o resultado das perguntas, para a determinação final do perfil de gerência e análise dos dados, com base na Teoria de McGregor.

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.

## **7. Análise dos Resultados**

Após a virada do século 20, os empregadores viram cada vez mais a necessidade de oferecer benefícios no trabalho, assistência social ou melhoria industrial, evoluindo para a gestão de recursos humanos de hoje. A teoria comportamental da administração (ou teoria behaviorista) está diretamente relacionada a mudança ocorrida, iniciada por Simon (1947), e posteriormente buscando entender o comportamento organizacional, a teoria comportamental passa a ter como base o comportamento individual, mais especificamente o campo da motivação humana. Onde a partir do momento que se toma conhecimento das necessidades humanas, pode-se melhorar a qualidade do trabalho, utilizando motivação nas organizações. Nessa fase temos Maslow e a Hierarquia das Necessidades, a teoria de Maslow se tornou bastante conhecida. Para Maslow, quando as necessidades do primeiro nível são satisfeitas, a pessoa passa para o próximo nível, movendo-se até atingir o topo. Apesar de contradições e de nunca ter sido provada, a teoria de Maslow é muito conhecida e referenciada.

A teoria de Herzberg explica o comportamento humano por dois fatores independentes: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos. Para Herzberg para o trabalhador continuar sempre motivado, é necessário o “enriquecimento do cargo ou tarefa”, que significa ampliar a complexidade, para que o trabalhador seja constantemente desafiado e possa ter satisfação profissional. Porém o enriquecimento do cargo/tarefas pode resultar em consequências positivas (motivação) e negativas (ansiedade e

medo). Além dessas teorias comportamentais, sabe-se que os gestores utilizam diferentes estilos para dirigir o comportamento humano. 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.

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

Tabela 3 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. Procuo 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 trabalho."	Sim	"Sim. Trabalhamos juntos pela empresa."	Sim	Sim	Sim	Sim
4	Participa no trabalho, ajuda seus funcionários ou deixa que eles resolvam o que é função deles.	Ajudo	Participo	"Ajudo, viso 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."

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 esta 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 funcionarios	Positivo	Realista Positivo	Sou.	Sim	Realista e Claro.	"Sou transparente."	Sim	Sim	Sim	"Sim, sempre."
7	É um bom ouvinte.	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 funcionarios	Sim	Sim. Trabalho em equipe.	"Motivo. Mostro os bons resultados possíveis."	"Sim. Insiro eles nas campanhas dos fornecedores, onde concorrem a prêmios. Procuo coisas novas."	"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 cresçam profissionalmente."

9	<b>Encoraja as pessoas para compartilhar ideias e usar a criatividade para fazer um trabalho melhor.</b>	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 comportilharem 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	<b>Reconhece quando um trabalho é bem feito.</b>	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	<b>Tem liberdade para buscar melhores resultados sem se preocupar com os obstáculos.</b>	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 impedindo algumas ideias."
12	<b>Seus subordinados tem medo de você.</b>	Não	Não. Trabalho com seriedade.	"Acho que não. Nunca briguei com ninguém."	"Não, eles sabem como trabalho. Sou tranquilo."	"Não, por ter uma postura com maior abertura."	Não	"Não, procuro trabalhar de maneira qe eles me respeitem."	Não	"Medo não, mas respeito."	Não

13	<b>Você controla seus funcionários</b>	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	<b>Os subordinados obedecem porque o admiram ou porque o temem.</b>	"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."

A Tabela 3 (Protocolo de Entrevista I, II e III) apresenta o resultado das questões semiabertas, conforme análise de conteúdo, 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, este quesito também poderia ter sido avaliado pelos funcionários, fica de sugestão para próximos trabalhos sobre o assunto. Ao rever a participação e trabalho em equipe, 9 entrevistados responderam que, de certa forma, 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, sendo considerado como mais tendencioso á teoria Y pelo teste de validação.

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 o serem.

A questão nove refere-se a 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, da mesma forma a maioria (7 gerentes) responderam que reconhecem e elogiam quando o trabalho é bem feito, 3 gerentes responderam que nem sempre elogiam. A questão 11 faz ligação com a liberdade do cargo e a busca por melhores resultados, 7 gerentes responderam 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, 1 gerente acrescentou que possuem respeito. Ainda relacionado com o medo, a questão 13 refere-se ao controle, de forma direta, todos entrevistados responderam negativamente, um (gerente G) referiu-se ao tratamento, a fazer as coisas corretas, nesse sentido de controle. E encerra-se o roteiro de entrevista com uma pergunta-chave, se os subordinados obedecem porque admiram ou porque temem o respectivo gerente, 6 responderam que obedecem por admiração, acrescentando o bom exemplo do indivíduo, 3 gerentes responderam que a obediência se deva pela necessidade do emprego e 1 gerente colocou que a obediência se deva 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, inclusive 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 a motivação dos subordinados, objetivo do estudo. A respectiva questão foi clara e

direta, questionando se o gerente motiva seus subordinados, 8 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 primeiro (E), o atual momento complexo tem dificultado a motivação dos funcionários, o segundo (F), respondeu que não motiva muito, que é positivo, mas não motiva os demais.

Sob esse olhar, voltamos para a teoria de McGregor (1960), 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 ele quem deve liderar a equipe, por isso, 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 ao nível das necessidades básicas. Já na teoria Y temos o contrário, a motivação ocorre tanto no nível básico quanto nos demais níveis (MCGREGOR, 1960).

Podemos verificar que, quanto à motivação, o perfil dos gerentes, tanto no teste de avaliação, quanto nas respostas às questões, 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, pois como citamos, o perfil dos gerentes é tendencioso para uma ou outra teoria, mas pode assumir aspectos tanto de uma quanto de outra, respectivamente.

Analisando mais a fundo, podemos verificar que a rede de postos, dos gerentes entrevistados, impõe normas, como salientado pelo gerente J e também visível em algumas respostas da questão sobre liberdade em busca de resultados (questão 11), onde os gerentes E, F, e J demonstraram que possuem liberdade limitada, E,F por seguirem determinações do proprietário e J pelas normas da empresa em alguns aspectos.

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 e as respostas das questões, verificou-se que existem divergências nos resultados, isso porque não é possível determinar que determinado gerente seja absolutamente de uma ou outra teoria (MCGREGOR, 1960). E quanto a relação das teorias de McGregor e a motivação, pode-se verificar que no teste e nas perguntas o resultado, coincidiu. Gerentes tendenciosos para a teoria X não, necessariamente, motivam seus subordinados, procuram fazer o que precisa ser feito, como analisado. Gerentes tendenciosos para a teoria Y, motivam seus subordinados, procurando novidades, como analisado.

A motivação subjetivamente advém de dentro das pessoas, faz parte delas e quando relacionado ao trabalho, a motivação é uma ferramenta espetacular e impulsionadora. Por isso muito tem se estudado sobre a motivação no trabalho, desde Maslow, Herzberg e até McGregor, podemos verificar aspectos de suas teorias na prática profissional atual. Como visto anteriormente, a teoria X/Y tem relação com o contexto de necessidade e concomitantemente, motivação, se houver satisfação, as pessoas não estarão desmotivadas, mas também não significa que estarão motivadas. 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, como as pessoas dentro das organizações, funcionam.

## 8. Conclusões

Das contribuições teóricas analisadas, é evidente que a motivação no trabalho, objeto de estudo, e a teoria de McGregor possuem relação, inicialmente pela relação da teoria de McGregor (1960) com a necessidade, também evidenciada por Maslow e Herzberg, e posterior ligação com a motivação. As atitudes das teorias citadas configuram posicionamento e tendências que definem lineamentos de importância imensurável, especialmente para a pesquisa científica, e também para as organizações envolvidas.

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 os gerentes entrevistados em sua maioria tendem para a Teoria Y, isso se deve ao fato do ambiente proporcionado pela empresa, que trabalha visando o bem-estar do trabalhador, para com isso produzir mais, uma característica da Teoria Y, como verificado ao longo das entrevistas, pelos relatos dos gerentes.

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 (8) procuram motivar seus subordinados.

Estamos convencidos que o conhecimento das teorias de McGregor (1960) e as teorias sobre a motivação no trabalho são de significativa importância, 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

- BURKE, W. W. 2011. On the Legacy of Theory Y. **Journal of Management History**. v.17, 2011.
- CARSON, C. M. A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. **Management Decision**, v. 43, 2005.
- CHIAVENATO, I; **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: elsevier, 2004.
- FIMAN, B.G. “An investigation of the relationships among supervisory attitudes, behaviors, and outputs: an examination of McGregor’s theory Y”, **Personnel Psychology**, Vol. 26, 1973.
- GODOI, C. K.; BANDEIRADE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- 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. O conceito de Higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: **HAMPTON, David R.** Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973.

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

KOPELMAN, R.E.; PROTAS, 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.; PROTAS, 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.

MASLOW, A.H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MASLOW, A.H. A theory of human motivation. 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.html>>. Acesso em: 08 jul. 2015

MASLOW, A.H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Brothers, 1954.

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.

NEULIEP, J.W. “The influence of theory X and theory Y management styles on the selection of compliance-gaining strategies”, **Communication Research Reports,** Vol. 4, 1987.

NEULIEP, J.W. “The influence of theory X and Y management style on the perception of ethical behavior in organizations”, **Journal of Social Behavior and Personality,** Vol. 11, 1996.

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

SAGER, K.L. “An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and

superior communicator style”, **Management Communication Quarterly**, Vol. 22, 2008.

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. **III Annual Conference**. Proceedings, 2195-2200, 2013.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W.H. (1958), “How to choose a leadership pattern”, **Harvard Business Review**, Vol. 36, pp. 95-101.