



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO COMPORTAMENTAL:
relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor
em uma empresa de pequeno porte

BANANEIRAS – PB

2019

ANA JULIETA PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO COMPORTAMENTAL:
relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor
em uma empresa de pequeno porte**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BANANEIRAS-PB

2019

ANA JULIETA PEREIRA DA SILVA

**GESTÃO COMPORTAMENTAL:
relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor
em uma empresa de pequeno porte**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Raissa Dália Paulino, Doutora.

BANANEIRAS-PB

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586g Silva, Ana Julieta Pereira da.

GESTÃO COMPORTAMENTAL: relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte / Ana Julieta Pereira da Silva. - BANANEIRAS, 2019.

43 f. : il.

Orientação: Raissa Dália Paulino.

Coorientação.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Comportamento, Líderes, Liderados, Teoria X, Teoria Y.
I. Paulino, Raissa Dália. II. . III. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE
CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE AVALIAÇÃO DO RELATÓRIO MONOGRÁFICO

Aos 05/06/2019
na presença dos professores
RAISSA DÁLIA FAULINO
Gabriela Continho Machado de Souza
apresentou-se o Relatório Monográfico do (a) estudante

ANA JULIETA PEREIRA DA SILVA
intitulado Gestão Comportamental: relação entre líderes e liderados
com base na teoria X, Y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte
obtendo aprovação com média final 10 (Dez), conforme o resultado das notas dadas pelos professores abaixo descrito:

Observação: atribuir notas de 0 a 10 em cada critério, ao final a média é o total

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO RELATÓRIO MONOGRÁFICO	Nota 1	Nota 2
Introdução: apresentação do trabalho, justificativa, o problema e os objetivos da pesquisa, além da estrutura geral do trabalho.	10	10
Capítulo teórico: apresentação da literatura relevante sobre o assunto. A critério do orientador e do aluno, podem ser desenvolvidos dois ou mais capítulos teóricos.	10	10
Método: apresentação das principais decisões e procedimentos do trabalho de campo, com definição coerente com a opção de pesquisa definida (entre qualitativa e quantitativa). Cronograma (Quando TCC 1)	10	10
Resultados: apresentação dos resultados do trabalho empírico, juntamente com a discussão dos resultados à luz da construção teórica e da argumentação seguida desde a introdução.	10	10
Considerações finais: apresentação do fechamento da pesquisa, com retomada dos objetivos e sua análise, assim como as implicações teóricas e práticas da pesquisa e as recomendações de estudos futuros	10	10

Referências: apresentação somente dos itens de bibliografia efetivamente citados no texto.	10	10
Apresentação física do trabalho: coerência com as normas	10	10
Apresentação pública do trabalho	10	10
Total	10	10

Observação: o TCC 1 abrange, no mínimo, a elaboração da Introdução, Referencial Teórico, Método, Cronograma, incluindo as referências. As outras partes (Resultados, Considerações finais) e ajustes são realizados no TCC2” (CADM, resolução 01/2016, p. 16)

Observações:

Raissa Maria Santos Nota 10
 Profº Orientador(a)

Gabriela Continho A. de Souza Nota 10
 Profº Examinador

Bananeiras – PB, 05 / 06 / 2019

Dedico este trabalho ao meu companheiro de todas as horas, Rogério Costa Neri, aos meus pais Maria Claudiana e Josafá, aos meus irmãos Jérsica, Fabrício e Josinaldo, e a minha professora orientadora Raissa Dália Paulino.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida e pela sua imensa intercessão, por ter me ofertado tantas oportunidades e, principalmente, por ter me concedido saúde para aproveitá-las.

A minha família. Em especial, aos meus pais, Maria Claudiana e Josafá, pelo amor, cuidado, apoio e incentivo ao crescimento; foram vocês que me mostraram os caminhos da vida e é por vocês que eu sigo trilhando. Aos meus irmãos, Jérsica, Fabricio e Josinaldo.

Ao meu amor, meu esposo, meu companheiro de caminhada, Rogério, que esteve sempre ao meu lado e soube entender minhas ausências, tua serenidade que me acalma foi essencial para esta realização.

A minha orientadora, Professora Raissa Dália, pelo apoio, paciência, dedicação, confiança e disponibilidade, para o desenvolvimento deste estudo e ter acreditado em meu potencial me conduzindo para esta realização.

Aos professores que constituem a Universidade Federal da Paraíba, Campus III– CCHSA, que contribuíram na construção do conhecimento para minha formação. Guardarei todos em meu coração.

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. Esta pesquisa teve como objetivo identificar o comportamento dos líderes e liderados de uma empresa do setor de telecomunicações com base na teoria X e Y de Douglas McGregor. Tratou-se de uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso, com método quantitativo. O estudo foi realizado com os colaboradores da empresa L&M Telecom na cidade de Guarabira na Paraíba. Para a análise dos dados foram utilizadas tabelas do Microsoft Excel versão 2007, a qual se pôde obter valores que possivelmente designe os resultados desta pesquisa que apontam para a existência de tendência da maioria dos colaboradores para a teoria Y. 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 líder decisiva para o alcance dos resultados.

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. This research aimed to identify the behavior of the leaders and leaders of a telecommunications company based on Douglas McGregor's X and Y theory. It was a descriptive research, through a case study, with quantitative method. The study was carried out with the employees of the company L & M Telecom in the city of Guarabira, Paraíba. For the analysis of the data were used tables of Microsoft Excel version 2007, which could obtain values that possibly designate the results of this research that point to the existence of tendency of the majority of the collaborators for the theory Y. Of the organizational theories, highlight Douglas McGregor's X and Y theories as relevant to this analysis of human resources. It can be seen that the transition from X to Y, that is, from a worker's position that does not like work or responsibility for a mature, creative and participative posture, must be carried out in a continuous process, being the leader's own posture decisive for the achievement of results.

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

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 TEORIA X EY	17
2.1.1Aplicação da teoria X e Y.....	21
2.1.2 Gestão comportamental	22
2.1.3 Fatores comportamentais.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 Caracterização da pesquisa	26
3.2 Ambiente da Pesquisa/Sujeitos da Pesquisa.....	27
3.3 Instrumento para a coleta dos dados	27
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO RESULTADOS	28
5 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE.....	42
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....	43

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios para as empresas é compreender os fatores comportamentais de seus colaboradores, e com base nesse entendimento adotar práticas que visem incentivar posturas de comprometimento de objetivos e até de superação destes colaboradores. Das teorias organizacionais pode-se destacar as teorias X e Y de Douglas Mc Gregor. Também conhecida como as teorias que trabalham com base em suposições relacionadas à motivação de profissionais, as teorias X e Y foi criada no final da década de 50, pelo psicólogo Douglas McGregor, por isso muitas das vezes lembrada como teoria X e Y de McGregor.

Para Kopelman et al (2008), por outro lado, em contraste, 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. Dessa forma, o papel do gestor deixaria de ser controlar e dirigir incansavelmente seus subordinados, mas sim passaria a empoderá-los, maximamente a fim de assisti-los para o alcance de seu pleno potencial, em uma busca contínua pela transição de X para Y.

Segundo Weisbord (2011), outra forma de perceber a questão é a teoria X como um modo “anti-aprendizagem”, sem espaço para erros e improvisos. Por outro lado, a teoria Y seria de aprendizagem e testes, participação e tolerância. Assim, percebe-se a total diferença entre as teorias, aplicando-se apenas a repetição para os indivíduos na teoria X e aproximando mais os colaboradores na teoria Y, por meio de participação, na construção, no estratégico e até no sentimento de sentir-se parte importante do todo.

É importante ressaltar que as teorias X e Y parecem não representar elementos ilimitados, mas pontos distintos entre uma visão tradicional, mais hierárquica, e outra mais participativa, democrática. Como observa Weisbord (2011), há tensão entre X e Y dentro das pessoas que as torna plenamente humanas.

Com isso, deve-se destacar como um dos principais desafios encarados pelo gestor do mundo atual a sua capacidade de atravessar o difícil processo de fazer com que seu subordinado se desvincule de um perfil característica da teoria X, progredindo respectivamente para uma postura mais participativa, atuante e certo de sua importância e obrigações características da teoria Y.

Para desprender-se da teoria X, é necessário não apenas cobrar os indivíduos sobre suas tarefas, mas também adotar uma postura que vise estimular as pessoas por meio da participação e contribuição voltadas para uma colaboração cada vez mais ajustadas com o

pensamento estratégico e esperado de um colaborador mais atuante. Para que isso possa vir realmente a acontecer, espera-se, também, que a postura do administrador seja primordial, pois será fundamental para o alcance dos resultados. Ou seja, tal mudança não depende exclusivamente do colaborador, mas sim, de uma ação em conjunto entre colaborador e a liderança. Com isso, as pessoas vão reagir conforme as próprias ações dos gestores em relação a elas Head (2011).

Para Cunningham (2011), é necessário superar esta falta de sensibilidade do gestor e a capacidade mental para aproveitar de maneira eficaz o elemento humano. Segundo McGregor (1957), é preciso aprender a construir relacionamentos que permitam que todos ganhem; a organização, o líder, os colaboradores.

Contudo, para se obter resultados positivos de crescimento futuro é preciso superar uma das principais dificuldades nas organizações, que é ter colaboradores empenhados da forma como os gestores prezariam. Dessa forma, é essencial chamar a atenção e cobrar por resultados e tarefas que deixaram de ser executadas sem tanta excelência. Todavia, a maneira como será cobrada pode afetar não apenas o desempenho, mas também a qualidade das relações interpessoais de trabalho, os sentimentos e emoções envolvidas entre as pessoas, tarefas e ideias.

Logo, se torna fácil encontrar pessoas que se magoaram no trabalho devido à falta de habilidade do gestor em cobrar e deixaram de se comprometer com os resultados organizacionais. Por outro lado, parece que gestores que deixam muito à vontade o ambiente de trabalho também não obtêm muito sucesso, sendo necessário que haja equilíbrio buscando a melhoria contínua de forma eficaz.

Deste modo, a pesquisa 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 L&M Telecom? Busca identificar a necessidade que as empresas possuem de se adaptar internamente diante das características profissionais das teorias X e Y de forma que é possível oferecer maneiras, instrumentos e práticas empresariais que contribuam para identificação de características por meio do comportamento, com a finalidade de transformar as pessoas, e conseqüentemente, obter melhor produtividade e resultado.

1.1 Problema de Pesquisa

Administrar pessoas vem antes, durante e depois de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes. Segundo Chiavenato

(2000), 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.

Tratar gente como gente é uma missão para a organização na qual os valores básicos de como tratar as pessoas com respeito, oportunidade de crescimento, remuneração adequada e um pacote de benefícios adequados fazem a diferença.

O colaborador, por sua vez, precisa estar engajado com os objetivos da organização, para que assim a organização faça sua parte: prover as organizações de pessoas necessárias (provisão), aplica-las aos seus cargos e funções (aplicação), manter as pessoas trabalhando (manutenção), desenvolver as pessoas quanto as suas atribuições e funções (desenvolvimento) e controlá-las (monitoração); esses cinco processos estão interligados e são independentes na área de gestão de pessoas (CHIAVENATO,2000).

Através desta perspectiva, a gestão de pessoas deve concentrar sua atenção nas metas e resultados da organização a ser alcançada. Essa combinação dará a organização um sucesso de forma sustentável. A organização só irá crescer como um todo quando todos os setores estiverem alinhados. É de fundamental importância que os colaboradores estejam engajados neste processo.

Percebe-se que o relacionamento indivíduo-organização sempre foi motivo de investigações e relatos na literatura administrativa, no qual a questão mais frequente levantada diz respeito ao problema de como os indivíduos podem ser incentivados a desempenhar melhor suas atividades. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, ajuda a delinear as políticas e práticas mais adequadas a serem adotadas com vistas a melhorar seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional.

A vivência de equipes e líderes afinados com boas relações e alinhamento de necessidades e maneiras de enxergar a empresa ou o negócio estão no centro da gestão estratégica de pessoas, principalmente quando se entende que são as pessoas que determinam o diferencial, modernizam e trazem “vida” à própria organização. Desse modo, a natureza das relações de trabalho influencia o dia-a-dia da empresa e, conseqüentemente tende a trazer uma condição diferente para todos os envolvidos no processo, fazendo com que colaboradores, gestor e empresa se tornem pessoas motivadas e bem entrosadas, assim como um ambiente de confiança e dedicação são condições que contribuem para a uma sinergia positiva e a participação efetiva das pessoas das pessoas.

Segundo Cohen e Willian (1937), os líderes que seguiam a teoria X (muito próxima ao método de “cenouras e chicotes”) partiam do princípio de que os funcionários trabalham, essencialmente por dinheiro ou a base de punições. Têm pouco interesse no trabalho em si ou

não querem assumir responsabilidade pelos resultados. Necessitam, portanto de uma supervisão mais rígida, baseada num sistema de recompensas para quem tiver bom desempenho e punições para quem não tiver.

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, obter inclusive superação.

Os trabalhadores são ambiciosos e auto motivados. Assumem prontamente a responsabilidade pelos resultados e seu trabalho. Basta incentivá-los. Sabem liderar a si mesmos, se tiverem alguma autonomia. A supervisão rígida não é a melhor forma de estimulá-los. Aliás, o controle pode ser contraproducente nesse caso. O líder que se guia pela teoria Y deve, ao contrário, deixar que seus funcionários exercitem o autocontrole com o máximo de liberdade possível. (COHEN; WILLIAN,1937).

A mudança da postura do trabalhador que não gosta do trabalho e nem de responsabilidade, para uma nova postura, madura, mais criativa e participativa precisa ser realizada em um processo constante, e tendo como determinante a postura do próprio gestor decisiva para o alcance dos resultados, caracterizando justamente a transição de X para Y.

Segundo Santos (2004), por isso se fez necessário redefinir os profissionais e olhar com mais atenção ao principal recurso das organizações que é o capital humano.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Identificar o comportamento dos líderes e liderados de uma empresa do setor de telecomunicações com base na teoria X e Y.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar características profissionais e comportamentais dos colaboradores;

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

1.3 Justificativa

Considerando que o recurso humano de uma empresa é o patrimônio mais importante na construção e busca de crescimento contínuo, este estudo procura encontrar as características que melhor definam a teoria X e Y, com isso ajudar a definir melhor os instrumentos de gestão que permitam às empresas gerir melhor e estimular os seus profissionais para, conseqüentemente, melhorar o ambiente de trabalho, qualidade de vida, seu desempenho e resultados. A importância do presente trabalho também abrange estudiosos do comportamento humano de diversas áreas tais como Psicologia, Antropologia e Sociologia, bem como a área de Gestão de Pessoas.

Esta pesquisa foi realizada na empresa L&M Telecom com a perspectiva de melhoria contínua, com o intuito de identificar o perfil das pessoas de modo a ser trabalhado focando em corrigir os comportamentos que geram insatisfação dentro da empresa para melhorar o potencial de atuação dos colaboradores que por sua vez irão realizar com mais eficácia suas tarefas de forma a crescer e desenvolver junto com a empresa.

Dessa forma, é de suma importância quando se trata do ambiente de trabalho a qual se pode identificar a importância de um estudo aprofundado dos líderes e liderado e a postura que os mesmos têm em relação a sua função e às condutas que precisam ser melhoradas. Por meio desta pesquisa, poderá ser identificado o comportamento de cada colaborador de acordo com as teorias X e Y de McGregor, caracterizando-os de forma a buscar métodos de desenvolvimento do seu potencial levando a eficácia nos processos e resultando em um esforço conjunto que proporcionará profissionais capazes de identificar seus potenciais e suas falhas, corrigindo-os de forma a levá-los ao crescimento junto com a empresa.

A partir da visão da coordenadora administrativa da empresa a ser pesquisada, sentiu-se a necessidade de identificar e caracterizar os colaboradores de forma a buscar meios de melhorar o desempenho e identificar as possíveis falhas existentes no ambiente de trabalho, tanto por parte dos líderes quanto dos liderados, possibilitando assim em uma nova visão de comportamento organizacional.

É relevante também para os próprios estudados, que podem analisar e entender seus próprios comportamentos, para inibi-los ou desenvolvê-los. De maneira geral, é relevante para

as pessoas que se enquadram como teoria X ou como teoria Y que podem ser munidos de informações sobre seus comportamentos e suas causas.

Um pensamento visionário de McGregor (1980) referiu-se ao impacto das necessidades sociais e psicológicas no comportamento do homem. A percepção do autor era de que, na privação dessas necessidades, o homem poderia adotar condutas hostis, passivas e de recusas no aceite de novas responsabilidades. As recomendações do mesmo para desenvolver um ambiente motivador incluíam: o envolvimento do colaborador no processo decisório, inclusão de tarefas desafiadoras, atribuições de responsabilidades e bom relacionamento em grupo.

Neste sentido, Drucker (2002), afirma que a discussão sobre a validade científica da Teoria X ou da Teoria Y, constitui em um falso combate, pois o que deveria ser questionado não seria a respeito de qual dessas teorias estariam corretas e sim “qual é a realidade da minha situação e como posso executar minha tarefa de dirigir o trabalhador e seu trabalho na situação atual?”

O questionamento de Drucker, direciona os administradores a uma reflexão se a postura X ou Y é própria do colaborador ou um reflexo das competências interpessoais do líder, ou ainda, questionar como tais competências do gestor e a cultura organizacional influenciam a postura deste trabalhador. Neste mesmo raciocínio, é relevante ponderar se a cultura empresarial não adaptativa conduz colaboradores ao “comportamento X” e se a cultura adaptativa conduz à “postura Y”.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para compreender a questão de estudo, Gestão comportamental: relação entre líderes e liderados com base na teoria x e y de Douglas McGregor, tem-se a seguir conceitos de alguns autores a partir de publicações de artigos científicos nos principais portais acadêmicos: Portal periódico CAPES, Scielo e Google acadêmico, a fim de apresentar uma visão geral acerca do tema.

2.1 Teoria X e Y

A Teoria X e Y, de Douglas McGregor, foi publicada primeiramente em 1960 sob o título *The Human Side of Enterprise*. Seguindo suas teorias, para se obter uma administração de recursos humanos de qualidade, seria necessário adaptar os objetivos e necessidades à natureza humana ao invés de mudar a natureza humana para se adequar ao controle e autoridade por parte organizacional.

Segundo Denhardt (2004), a teoria X representa forte controle sobre os recursos humanos dentro da organização, como demonstra os itens a seguir:

- 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, ameaçada 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.

A teoria Y deixa evidente que, através do ambiente organizacional adequado, o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais otimizado e pode ser melhor aproveitado. As características da teoria são:

- O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso.

- Controle externo e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

- Movido pela autoorientação e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização.

- O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa.

- Em condições apropriadas, o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades.

- A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída, e não escassamente, entre as pessoas.

- Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são, em média, utilizadas apenas parcialmente.

Segundo Devoe e Iyengar(2002), a Teoria X e Y, uma das questões fundamentais é examinar os pressupostos que os gestores têm sobre seus subordinados. 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 (1957), a visão convencional de gestão, também rotulada de teoria X, apresenta o seguinte conjunto de proposições:

1. A administração é responsável por organizar os elementos produtivos da empresa para alcançar os fins econômicos;
2. É necessário que a gestão tenha o controle sobre os processos de dirigir, motivar, controlar as pessoas para adequá-las as necessidades organizacionais;
3. 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 alcancem 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).

De certo modo, tal visão tem suas origens no próprio modelo militar de comando e direção (CARSON, 2011). Todavia, apesar de ser considerado um modo fraco de gerenciar (McGREGOR, 1960), o autoritarismo não foi abandonado, mas adaptado aos tempos contemporâneos para se adequar como uma ferramenta funcional (HEAD, 2011).

Todavia, enquanto o homem se faz lobo do próprio homem, há quem argumente por uma supervisão ao estilo da Teoria X para afastar ou dificultar as ações impróprias motivadas pela ganância e pelo egoísmo (HARTER, 1997).

Para Cunningham (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.

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).

Além da teoria X e Y de McGregor, outra abordagem que guarda proximidade com essas e vínculo direto aos estilos de liderança é a teoria proposta por Glasser (1994). Os estilos “*Boss-Management*” e “*Lead-Management*” apresentam certas semelhanças com a X e Y, respectivamente. Para o autor, o estilo “*Boss-Management*”:

- 1) estabelece as tarefas e seus padrões sem consultar os funcionários;
- 2) ensinam para eles como a função deve ser feita;

- 3) avalia diretamente o desempenho dos funcionários e,
- 4) usa do poder coercitivo para obter os resultados desejados.

Por outro lado, o gestor “*Lead-Management*” procura:

- 1) engajar seus colaboradores em um diálogo de via dupla;
- 2) modela explicitamente como é o trabalho desejado;
- 3) encoraja seus colaboradores para a auto-avaliação e,
- 4) serve como um facilitador, fornecendo treinamento, oportunidades de aprendizagem e ambiente de aperfeiçoamento contínuo.

De acordo com Law (2007), o primeiro estilo de gestor trata os subordinados como crianças, enquanto que o segundo estilo procura desenvolver um estilo mais de adulto e com a preocupação com o desenvolvimento dos potenciais dos funcionários. Deste modo, segue-se a mesma linha de pensamento da X e Y que é desenvolver o colaborador de uma postura reativa e com controles externos para uma postura proativa e com certa independência e maturidade (LERNER, 2011).

A Teoria X e Y têm sido discutidas em vários estudos ao longo dos últimos anos. Seguem algumas informações sobre esses estudos anteriores: seus autores, objetivos e principais resultados.

Gürbüz, Şahin e Köksal (2014) investigaram a influência dos pressupostos gerenciais da Teoria X e Y dos líderes sobre as atitudes e comportamentos dos subordinados. Os resultados sugerem que os pressupostos gerenciais da Teoria X e Y são uma base de valor a partir do qual se pode examinar vários importantes resultados organizacionais e individuais.

Kopelman, Prottas e Falk (2010) descreveram o desenvolvimento e construíram e validaram uma nova medida pertinente à Teoria X e Y. Os resultados fornecem evidências da validade de construção da nova medida.

Russ (2013), analisou se os pressupostos da Teoria X e Y estão relacionados com a apreensão de comunicação (CA) dos gestores - seu grau de conforto ao interagir com os outros. Com a escala de 03 pontos, verificou-se que a Teoria X se correlaciona negativamente com a compreensão da comunicação interpessoal, enquanto que a Teoria Y se correlaciona positivamente com a compreensão da comunicação interpessoal e pública.

Kaplan, Tausky e Bolaria (1972) destacaram que as Teorias X e Y permitem uma melhor compreensão da natureza do homem e seu compromisso com o trabalho. Os autores afirmaram ainda que a Teoria X trata de uma ideia mais convencional da gestão sobre o comportamento humano, enquanto que a Teoria Y possui pressupostos mais adequados sobre a natureza e a motivação humana.

Observa-se que as diferentes pressuposições das Teorias X e Y acerca da natureza e do comportamento humano são destacadas da seguinte forma segundo Kaplan, Tausky e Bolaria (1972):

Teoria X: O ser humano possui uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, e ameaçada para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais, o ser humano prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.

Teoria Y: O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso; A capacidade de usar um alto grau imaginação e criatividade na resolução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuído na população do que geralmente se pensa, o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho, o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução; o ser humano aprende não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las.

McGregor (1999), destaca que a Teoria Y não é definitivamente provada, mas esta tem sido aceita como a mais coerente tendo em vista o atual conhecimento das ciências sociais. Quanto à comprovação da validade da Teoria Y, Schein (1975) destaca que esta teoria é válida e suficiente para a maioria dos comportamentos dos trabalhadores. Esta afirmação está baseada em quatro argumentos: 1- A teoria Y não é uma teoria sobre como gerir trabalhadores ou uma organização e sim uma teoria sobre a motivação humana; 2- A teoria não afirma que todos os objetivos da organização e do trabalhador são congruentes, mas que isso é possível se a administração escolher tornar possível; 3- a Teoria Y não propõe um modelo de gestão participativa sendo apenas uma declaração do comportamento das pessoas e se este comportamento é ou não adequado diante do perfil organizacional; 4- Os pressupostos da Teoria Y embasam a maioria das pesquisas sobre comportamento em grupo, conflitos gerenciais, resolução de conflitos e grupos de referência.

2.2 Aplicação da teoria X e Y

Nas empresas, o papel do líder é de extrema importância, pois é ele que coordena as atividades dos seus liderados e ainda que muitas vezes ele seja julgado pelos resultados apresentados pelos erros que acontece e reconhecido pelo sucesso de suas realizações. O tipo de liderança que se aplica dentro de uma empresa é muito importante sendo que pode influenciar na motivação, no desenvolvimento da tarefa ao subordinado e no resultado.

Gestores X que refletem um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização. Segundo Yoshima (2012, *apud* DE SOUZA et al., 2015, p. 5):

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. Líderes 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. Líderes 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.

Segundo Caravantes et al (2004), Douglas McGregor classifica a motivação existem duas categorias de incentivos os extrínsecos e os intrínsecos no primeiro caso são as pessoas que podemos destacar neste caso o líder X em que seu comportamento está relacionado com o seu ambiente de trabalho como com o interesse em salários, benefícios, promoções, ganhos extraordinários já no segundo caso que é a questão do líder Y os incentivos a tarefa são inerentes a natureza humana as recompensas e os incentivos recebidos corresponde a realização da própria tarefa e o significado do objetivo alcançado.

Contudo, 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 circunstancia, pois as duas podem ser aplicadas e utilizadas até hoje no cenário empresarial.

2.3 Gestão Comportamental

As empresas procuram cada vez mais desenvolver uma gestão na qual não apenas os objetivos das mesmas sejam alcançados, mas que o sucesso também seja resultado dos objetivos buscados por seus profissionais. Para que dessa forma cumpram com os seus respectivos deveres para crescimento contínuo de ambas as partes. Dessa forma, buscam ter como padrão, profissionais com estilos e comportamentos que se comprometem com a empresa. Para que esse ambiente de busca se torne realidade depende de como é direcionada e da convicção como definem a divisão do trabalho e como conduzem as pessoas, o planejamento e o controle das atividades necessárias para o desenvolvimento da organização.

Segundo Chiavenato (2010), as organizações são como sistemas de decisões no qual 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.

Neste contexto, Douglas McGregor (1906-1964) apresenta suas teorias, Teoria X e Y, que 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.

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.

Caetano e Almeida (2016) 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.

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.

A gestão comportamental possui um processo simples de funcionamento em que inicialmente é necessário identificar os comportamentos que sejam críticos para a segurança. Com este levantamento, é feita uma análise dos antecedentes e das consequências que estejam influenciando na execução da atividade. Com a identificação dos antecedentes e das consequências, estes são alterados a fim de que influenciem de maneira positiva na atividade realizada. Então, é realizada a observação comportamental e são analisados os resultados e as ações previstas são executadas se a observação comportamental foi positiva, do contrário, retorna à identificação dos antecedentes e das consequências. A observação prossegue e é considerado se há sucesso nas metas estipuladas. Permanecem os monitoramentos e as atuações baseadas nos resultados (MONTERO, 2010).

Quando se trata de reconhecimento do colaborador, é preciso entendê-lo com isso proporcionar melhorias para o mesmo. Analisando o perfil de cada um, como eles são o que buscam e o que precisam para alcançar um bom desempenho, conseguiu-se planejar ações, treinamentos, planos de carreira, visando ao que o colaborador precisa. Isso faz com que ele se sinta reconhecido, sabendo que a empresa entende seu perfil e visa pelo seu desenvolvimento, reconhecendo todo o seu empenho.

Segundo Herzberg (1973), ao propor a teoria dos dois fatores, argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido. Para o referido autor, portanto, o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho. Portanto, o comportamento do indivíduo é influenciado pelo sistema de normas que o envolve na organização.

2.4 Fatores Comportamentais

As pessoas precisam se sentir importantes e reconhecidas e, no ambiente de trabalho, não é diferente. A empresa apresenta uma cultura, no que diz respeito ao tratamento dos seus profissionais, que pode fazer com que todos percebam que são integrantes essenciais em sua equipe. Qualquer que seja a atividade desenvolvida, o conhecimento e a experiência, é entendida como um possível diferencial para o processo de gestão organizacional. O gestor da organização pode englobar características que gerem influencia na sua maneira de agir e decidir.

Segundo Chiavenato (2009), embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Segundo Chiavenato (2009), o comportamento das pessoas apresenta algumas características:

O homem proativo: o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. De modo geral, o comportamento nas organizações é determinado tanto pelas práticas organizacionais como

pelo comportamento proativo (orientado para objetivos pessoais) dos participantes da organização.

O homem é social: a participação em organizações é importante na vida das pessoas porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter a identidade e seu bem-estar psicológicos e usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informação sobre si mesma e sobre ambiente em que vivem.

O homem tem diferentes necessidades: as pessoas são motivadas por uma diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. Por outro lado, o comportamento das pessoas é simultaneamente influenciado por um grande número de necessidades que apresentam valências e quantidades diferentes.

O homem percebe e avalia: a experiência da pessoa com o seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termo de suas próprias experiências passadas em função daquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores.

O homem pensa e escolhe: o comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo. Pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve executa para lidar com estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.

O homem tem limitada capacidade de resposta: a capacidade é limitada de acordo com o que pretende ou ambiciona. As pessoas não são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas. As diferenças individuais fazem com que as pessoas tenham comportamentos variados.

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 a 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. Dessa forma, o homem possui características peculiar, que evidenciam sua forma de agir tanto na vida pessoal quanto profissional.

A seguir, tem-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

A elaboração desta pesquisa tem como finalidade entender e analisar com base nas Teorias X e Y de McGregor, como pode ser caracterizado o comportamento dos líderes e liderados na empresa L&M Telecom.

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 envolvidas na pesquisa.

A pesquisa é quantitativa com aplicação de questionário em uma empresa de telecomunicações do interior da Paraíba. Ademais, é um estudo descritivo, tentando obter dados e informações para se descrever com mais profundidade as relações de interação de líder e liderados por meio da gestão comportamental com base da teoria X e Y, buscando formas adequadas para a construção e manutenção de um bom relacionamento entre gestor e subordinado.

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.

Para a coleta dos dados, foi necessário aplicar um questionário como instrumento de pesquisa. Para Gil (2002), um questionário é a técnica de investigação composta 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 análise.

3.2 Ambiente da Pesquisa/Sujeitos da Pesquisa

O ambiente de pesquisa selecionado foi a L&M Telecom, por se tratar de uma empresa de telecomunicações e está presente há mais de 15 anos no mercado. Atua no setor de prestação de serviço de internet Banda Larga abrangendo mais de 30 cidades no estado da Paraíba, com serviços de Internet Banda Larga, Telefone Fixo, TV, Rastreamento Veicular.

Esta pesquisa foi realizada com 20 funcionários, sendo 2 líderes e 18 liderados da unidade de Guarabira, afim de identificar as características a partir da teoria X e Y. Segundo Gil (2002), para que se efetive uma pesquisa, torna-se fundamental e necessário selecionar os sujeitos. Essa tarefa é de extrema importância para o pesquisador desenvolver os resultados obtidos, assim constituindo uma amostra. Para Vergara (2011), a pesquisa científica está relacionada com o sujeito da pesquisa, que são as pessoas que vão participar diretamente do estudo fornecendo dados uniformes as suas realidades.

3.3 Instrumento para a coleta dos dados

A análise dos dados foi realizada a partir das respostas dadas ao questionário (Apêndice A) proposto pela amostra apontada na pesquisa na empresa L&M telecom. Segundo Gil (2008), o questionário é um método aplicado que propõe uma série de questões direcionadas às pessoas com o objetivo de adquirir as informações desejadas.

O questionário que se deseja aplicar nesta pesquisa foi 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 L&M telecom.

A pesquisa de campo foi realizada mediante a aplicação de um questionário estruturado, com 19 questões, com perguntas fechadas e baseadas na escala Likert, com o valor de pontuação de 1 a 5. Os respondentes poderiam responder apenas uma das alternativas para cada questão.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo de caso, obtidos da pesquisa de cunho quantitativo e de natureza descritiva realizada em uma empresa de telecomunicações, no período de fevereiro a junho de 2019, com intuito de identificar o comportamento dos líderes e liderados de uma empresa do setor de telecomunicações com base na teoria X e Y, na visão dos funcionários da empresa L&M Telecom da cidade de Guarabira de modo que as subseções foram organizadas para facilitar a apresentação do alcance dos objetivos propostos. Logo, abordam-se os seguintes tópicos: caracterização do ambiente de pesquisa; perfil sociodemográfico dos funcionários; características da Teoria X e Y, características do líder e da empresa na visão dos funcionários.

4.1 Caracterização do ambiente de pesquisa e perfil dos funcionários da empresa

O interesse em realizar a pesquisa na empresa L&M Telecom deu-se a partir da pesquisadora trabalhar na empresa. Foi conversado com o diretor o qual o mesmo se dispôs a colaborar com as informações necessárias para o avanço da pesquisa no local.

Sobre o procedimento de aplicação dos questionários, no qual os mesmos foram solicitados por email aos autores Kenia Tomaz Marques Caetano e Francisco Alberto Severo de Almeida, para melhor visualização das questões, foram impressos 20 questionários, a data da aplicação foi definida após a qualificação dos professores que compõem a banca de avaliação.

Estrategicamente, no dia 04 de maio de 2019, por volta das 15 horas, foi feita a entrega dos vinte questionários aos colaboradores. Como foi dia de reunião na empresa, os colaboradores estavam todos reunidos e disponibilizaram seu tempo após a reunião para responder ao questionário. Logo, a pesquisadora estava presente na aplicação dos questionários. A principal dificuldade encontrada ocorreu em encontrar um questionário validado, tendo em vista que não foi disponibilizado pelos autores em sua publicação.

No que se refere à tabulação dos dados, na parte do perfil dos funcionários entrevistados, foram utilizadas tabelas do Microsoft Excel versão 2007, que atribui uma

contagem automática, assim que são inseridos os resultados que foram marcados pelos colaboradores no questionário. Logo, na tabela 1, mostra-se a análise descritiva do perfil dos entrevistados.

Tabela 1 – Análise descritiva do perfil dos pesquisados

PERFIL DOS PESQUISADOS			
VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS		NÚMERO	PORCENTAGEM
Gênero	Masculino	12	60,00%
	Feminino	8	40,00%
Idade	de 16 a 21	1	5,00%
	de 22 a 27	12	60,00%
	de 28 a 33	4	20,00%
	de 34 a 39	1	5,00%
	a partir de 40	2	10,00%
Escolaridade	Ensino fundamental	1	5,00%
	Ensino médio	5	25,00%
	Ensino médio/ técnico	0	0,00%
	Superior incompleto	11	55,00%
	Superior completo	1	5,00%
	Pós- graduação	2	10,00%
	Mestrado	0	0,00%
Doutorado	0	0,00%	
Renda Familiar	Até 788,00	2	10,00%
	De 789,00 a 2364	16	80,00%
	Mais de 2.364	2	10,00%
Exerce cargo de liderança	Sim	2	10,00%
	Não	18	90,00%

Fonte: dados de pesquisa (2019).

De acordo com dos dados apresentados na Tabela 1, percebe-se que existe um desequilíbrio na distribuição entre os gêneros dos funcionários da empresa, uma vez que 60% declaram-se do sexo masculino, enquanto, apenas, 40% declaram-se do sexo feminino.

Observa-se de acordo com os dados amostrais coletados da pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada no ano de 2003-2018, sobre algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho, diz que no que se refere à forma de inserção no mercado de trabalho, elas também se encontravam em situação menos favorável, não sendo atingindo o percentual de 40% de mulheres trabalhando com carteira de trabalho assinada. Sendo assim, o ramo que a empresa atua faz com que os homens sejam maioria devido aos serviços a serem prestados exigirem características masculinas, como por exemplos a função do técnico que engloba carregar bobinas de fibra, realizar cabeamento em postes.

Com a análise referente à idade dos funcionários, nota-se que 60% dos funcionários têm entre 22 e 27 anos, seguindo de 20% com a faixa etária entre 28 a 33 anos. Desse modo, 60% dos funcionários têm de 22 a 27 anos, o que constitui uma equipe jovem. Apenas 10% a tem a partir de 40 anos, demonstrando, mais uma vez, que a organização é composta por jovens.

Percebe-se que a empresa oferece oportunidade para jovens com o intuito de que precisam agregar valor profissional, proporcionando a construção da experiência que o mercado exige, com um profissional sem vícios de trabalho, muito disposto a aprender e cheio de ideias novas, com o objetivo de desenvolvimento profissional e organizacional.

Em relação à escolaridade, 5% afirmam ter o ensino fundamental completo e 25% afirmam ter o ensino médio, No entanto, 55% afirmam ter graduação incompleto, 5% afirmam ter superior completo e 10% afirmam que possuem pós graduação, isso significa que estão buscando capacitação profissional, já que 55 % estão cursando ensino superior, dessa forma percebe-se que a empresa procura colaboradores em fase de crescimento intelectual para que desse modo possam ser aptos a desempenhar com qualidade suas atividades profissionais.

Sobre a renda familiar, percebe-se que 10 % afirma ter renda até 788,00 reais, 80% de 789,00 a 2364,00 reais e 10 % mais de 2364,00. Percebe-se que neste ponto a maioria se mantém com renda de 789,00 a 2364,00 um total de 80 %, ou seja, existe um equilíbrio. Segundo pesquisas do IBGE (2018), em relação aos rendimentos médios do trabalho, as mulheres seguem recebendo, em média, cerca de $\frac{3}{4}$ do que os homens recebem. Em 2016, enquanto o rendimento médio mensal dos homens era de R\$2.306, o das mulheres era de R\$1.764.

Quando se trata de cargo de liderança na empresa, 10% do total de 20 pesquisados exercem cargos de liderança a qual são masculinos e com mais de 40 anos. De acordo com o

IBGE (2016), no Brasil, 60,9% dos cargos gerenciais, tanto no poder público quanto na iniciativa privada, eram ocupados por homens e 39,1% por mulheres.

Dando continuidade a este estudo, após a análise descritiva do perfil dos entrevistados, as Tabelas 2, 3, 4 e 5 descrevem as médias, bem como o desvio padrão do comportamento dos líderes e liderados de uma empresa do setor de telecomunicações com base na teoria X e Y encontradas da empresa pesquisada.

O instrumento é constituído por 19 questões, com a utilização da escala Likert de 5 (cinco) pontos variáveis, produzindo descrições quantitativas. A escala Likert requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida para atitudes e o grau de conformidade do pesquisado. Os dados coletados foram tratados por meio de técnicas estatísticas e obteve-se os resultados através do Microsoft Excel, versão 2007.

Portanto, esta discussão se torna necessária pelo fato de identificar por meio dos comportamentos, as características que os profissionais se enquadram seja na teoria X ou teoria Y, percebe-se que a empresa por sua vez, precisa identificar tais características para se adaptar internamente diante das possíveis oportunidades de crescimento. A seguir, na tabela 2 e 3 pode-se perceber os resultados sobre a teoria X e Y.

TABELA2 - Resultado Teoria X

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
TEORIA X	As pessoas, em geral, só trabalham porque precisam garantir o pão para si mesmos e para a própria família.	2,80	1,11
	No trabalho, a maioria das pessoas procura economizar esforços, utilizando com parcimônia as próprias potencialidades.	3,05	0,89
	È natural que as pessoas sintam aversão ao trabalho, se pudessem, bem que o evitariam.	2,80	1,44
	A maioria das pessoas não deseja assumir responsabilidades no trabalho, mas prefere ser	3,35	1,04

	dirigida.		
	O pessoal, em geral, tem pouca criatividade e pouca iniciativa quando se trata de resolver os problemas da organização.	3,45	1,19
	As potencialidades das pessoas são muito pouco aproveitadas em sua esfera de trabalho.	3,8	1,24
	TOTAL	3,21	1,15

Fonte: dados de pesquisa (2019).

TABELA 3 –ResultadoTeoria Y

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
TEORIA Y	Se estiver comprometida com os objetivos de seu trabalho, a pessoa poderá tornar-se criativa e autodirigir-se.	4,7	0,57
	Havendo condições adequas o trabalho é tão natural ao homem quanto a recreação.	4,5	0,83
	Diante dos problemas organizacionais é comum as pessoas tornarem-se criativas e tomarem iniciativas.	3,7	1,17
	A relutância das pessoas face à auto direção e as novas responsabilidades geralmente é apenas consequência de suas anteriores experiências.	3,5	0,95
	Há ocasiões em que só é possível alcançar os objetivos da organização se houver autocontrole.	4,0	1,03
	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.	4,1	1,33
	TOTAL	4,08	0,98

Fonte: dados de pesquisa (2019).

Observa-se que os estudos feitos por Douglas McGregor (1906-1964) apresentam suas teorias, Teoria X e Y, que 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.

Diante do exposto, foram analisados os dados, de acordo com a Tabela 2, e os resultados da pesquisa obtidos indicam que há tanto comportamentos relacionados à teoria X como também em diversos momentos a postura apresenta características das teorias Y, dando a entender que o ser humano pode ter posturas diferentes e apresentar ambas características.

No que diz respeito à teoria X, questionados sobre tais características, foi obtida uma média de 3,21 com desvio de 1,15. Os maiores resultados (média 3,8 e desvio de 1,24) referem-se à questão: As potencialidades das pessoas são muito pouco aproveitadas em sua esfera de trabalho. Segundo Schein(2011), a teoria Y guarda melhores potenciais de aproveitamento dos recursos organizacionais, assim como a utilização estratégica dos recursos humanos.

Com menores valores propostos pelos respondentes, com média de 2,80 e desvio 1,11, foram: As pessoas, em geral, só trabalham porque precisam garantir o pão para si mesmos e para a própria família e É natural que as pessoas sintam aversão ao trabalho, se pudessem, bem que o evitariam. Segundo Kaplan, Tausky e Bolaria (1972): O ser humano possui uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, e ameaçada para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais, o ser humano prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.

Sobre a teoria Y, foi obtida média total de 4,08 e desvio total de 0,98; sendo considerado que a empresa possui colaboradores tanto com características profissionais X quanto Y e com tendência à teoria Y, ao observar também que o desvio foi muito pequeno. Quando se trata a questão de: Se estiver comprometida com os objetivos de seu trabalho, a pessoa poderá tornar-se criativa e autodirigir-se; percebe-se que seus indicadores são os maiores (com média 4,7 e desvio 0,57), o que evidencia que a maioria dos colaboradores possui tendência a teoria Y.

Para Cunningham (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. Em um menor resultado de respondentes (com média 3,5 e desvio de 0,95), tem-se a relutância das pessoas face à auto direção e as novas responsabilidades geralmente é apenas consequência de suas anteriores experiências. Além da teoria X e Y de McGregor, outra abordagem que guarda proximidade com essas e vínculo direto aos estilos de liderança é a teoria proposta por Glasser (1994). Os estilos “*Boss-Management*” e “*Lead-Management*” apresentam certas semelhanças com a X.

Em seguida, na Tabela 4, pode-se observar o perfil de liderança na visão dos colaboradores.

TABELA 4 –Resultado do perfil de liderança na visão dos colaboradores

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
LIDERANÇA	A gestão da empresa deve ser orientada em primeiro lugar à sua organização interna, antes mesmo de desenvolver estratégias mercadológicas.	4,35	0,81
	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	4,05	1,1
	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	3,55	1,32
	TOTAL	3,98	1,08

Fonte: dados de pesquisa (2019).

Percebe-se, conforme a Tabela 4, que os respondentes se mostraram muito concordantes com o enunciado apresentaram estar alinhados não só com a questão mais também entre eles o que ainda assim não significa estar correto mais ao menos traz um equilíbrio de pensamento entre os possíveis perfis de lideranças da empresa. Com média de 3,98 e desvio de 1,08. Desta forma, pode-se perceber também que os líderes precisam está a frente de sua equipe com um pensamento mais voltado para a equipe e não apenas buscando

cumprir as metas estabelecidas pela empresa. Para que haja uma possível relação e interação entre os mesmos e assim desenvolver posturas significativas de melhorias nos comportamentos dos colaboradores que precisam ser tratados para desenvolver um potencial com crescimento.

Caetano e Almeida (2016) 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 ao alcance dos objetivos das mesmas. Na Tabela 5, pode-se observar as características da Empresa.

TABELA 5–Resultado Características da Empresa

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	A empresa está preparada para compartilhar dados e informações com outras empresas, visando a ampliação do seu negócio.	4,0	1,03
	Vejo a parceria entre empresas para promover a expansão de negócios como um grande risco , por isso não a adotaria com estratégia	2,3	1,08
	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.	3,45	1,1
	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.	2,55	1,36
	TOTAL	3,08	1,14

Fonte: dados de pesquisa (2019).

No que diz respeito ao ambiente pesquisado, com média de 3,08 e desvio de 1,14, de acordo com a visão dos colaboradores, pode se destacar que na visão dos mesmos a empresa tem muito a melhorar e esse desenvolvimento será possível com a evolução de cada colaborador, que por sua vez desempenha funções de relativa significância para o sucesso diário da empresa, promovendo crescimento contínuo e transformação, seja líder ou liderado.

Segundo Chiavenato (2010), as organizações são como sistemas de decisões no qual 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.

Assim, os resultados apresentados por esta pesquisa sobre gestão comportamental: relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor vão ao encontro de outras pesquisas, já mencionadas neste contexto, conforme a pesquisa de Schein (2011), Kaplan, Tausky e Bolaria (1972), Weisbord (2011), Caetano e Almeida (2016) e Chiavenato (2010).

Sendo assim, evidencia-se nesta pesquisa que as características dos perfis de comportamentos dos colaboradores tendem para a teoria Y, com um elevado grau de concordância dentro da empresa devido às características dos fatores que mais se destacaram encontrar-se na teoria Y, tendo uma representatividade significativa para os colaboradores tanto líderes quanto liderados.

Diante do exposto, pode-se dizer, portanto, que o comportamento predominante na empresa L&M Telecom da cidade de Guarabira vai ao encontro da teoria Y, por ter apresentado a melhor média geral e o menor desvio-padrão, conforme os resultados apontados pelos colaboradores pesquisados. Contudo, a menor parte dos pesquisados demonstram comportamentos ligados à teoria X, o que precisa ser tratado de forma peculiar, para que seja possível a realização de melhorias nos comportamentos que podem afetar tanto a empresa quanto o colaborador, podendo ter um possível processo de transformação comportamental em busca de melhoria contínua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do desenvolvimento e da participação dos colaboradores em uma empresa é de significativa importância para a função que está inserida, e alguns elementos compõem a maneira de enxergar um ambiente organizacional ou quem sabe até dizer de qual teoria ele mais pratica a X ou a Y, mas principalmente o papel do colaborador e de seus líderes dentro de uma empresa. Com isso, vem à tona a tamanha importância desta pesquisa de se entender que não existe ser humano apenas adepto da teoria X ou teoria Y, mas sim algumas pessoas com tendências mais similares a uma ou outra teoria.

Com as análises realizadas, pode-se constatar que por muitas vezes a teoria X parece ser algo além do profissional, mas também característico da pessoa, aparentemente, às vezes, até da personalidade, ou simplesmente da criação, ou dos costumes se obteve na formação do ser humano ou do profissional.

A teoria Y também não se apresenta tão diferente, mesmo tendo um layout mais moderno e evidenciando situações e modos de relacionar-se entre equipe mais condizentes com os tempos atuais, enxerga-se que não se trata apenas de questões como proatividade, vontade de crescer ou uma visão mais apurada do mundo profissional, mas sim estilo também de vida uma forma mais leve de ver e entregar os deveres por parte dos líderes e de recebê-las por parte das equipes e além disso, a amplitude da percepção de poder ir além, de se fazer mais.

Com a pertinente divergência de respostas às vezes apontada, que o indivíduo é puramente X outras vezes nem tanto, e às vezes até direcionando para um caminho contrário indicando comportamentos típicos da teoria Y, conclui-se que ninguém é totalmente X ou totalmente Y, e que, por muitas vezes, a formação do profissional e a maneira como ele irá se comportar pode ter relação direta com o modelo de gestão da empresa e inclusive de comportamento dos líderes. Contudo, percebe-se que a tendência é na maioria dos respondentes é voltada para a teoria Y, o que é relevante para a empresa em questão a qual possui um quadro de funcionários jovens e que está de certa forma em fase de transformação e desenvolvimento profissional.

O que mais se notou com este estudo é que não se tem uma receita pronta para a melhor gestão e 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 à 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 de extinção, o que se percebeu 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 complementares do que meramente extremos. Ou seja, não há fórmula exatamente certa ou errada, mas sim, o momento e a atitude mais adequada para tal situação, isto é, se preparar para se ter um equilíbrio de comportamentos ao qual todos ganhem, a empresa e o colaborador.

Portanto, esta investigação traz como contribuição um conceito para a compreensão do comportamento humano nas organizações sob a perspectiva nos conceitos e fundamentos da teoria X e Y e as questões relacionadas ao conjunto de valores, sentimentos e atitudes que moldam a gestão comportamental. Daí a relevância deste estudo, cuja contribuição poderá estimular novas reflexões sobre a temática, bem como despertar novos interesses em aprofundar estudos sobre muitas lacunas ainda incompreendidas sobre o comportamento humano nas organizações.

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: Elseiver, 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**. 3ªed. 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, Gláucia 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.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Questionário solicitado aos autores Kenia Tomaz Marques Caetano e Francisco Alberto Severo de Almeida, via email.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário

Prezado entrevistado(a)

Esta pesquisa está sendo realizada por uma aluna do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Este questionário, tem como objetivo a obtenção de dados e consolidação de pesquisa de campo, a fim de obter solidificação na elaboração da pesquisa sobre Gestão Comportamental: relação entre líderes e liderados com base na teoria x e y de Douglas McGregor.

Assim gostaria de solicitar a sua colaboração para respondê-lo. Você deve assinalar a alternativa que melhor define o seu sentimento em relação ao seu trabalho. As opções de resposta são: 1 = Discordo totalmente, 2 = Mais discordo do que concordo, 3 = Nem discordo nem concordo, 4 = Mais concordo do que discordo e 5 = Concordo totalmente. Agradeço a sua colaboração.

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

Exerce cargo de liderança?

() Sim () Não

		1	2	3	4	5
1	A empresa está preparada para compartilhar dados e informações com outras empresas, visando a ampliação do seu negócio.					
2	Vejo a parceria entre empresas para promover a expansão de negócios como um grande risco, por isso não a adotaria como estratégia					
3	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.					
4	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.					
5	A gestão da empresa deve ser orientada em primeiro lugar à sua organização interna, antes mesmo de desenvolver estratégias mercadológicas.					
6	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					
7	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					
8	As pessoas, em geral, só trabalham porque precisam garantir o pão para si mesmos e para a própria família.					

9	No trabalho, a maioria das pessoas procura economizar esforços, utilizando com parcimônia as próprias potencialidades.					
10	È natural que as pessoas sintam aversão ao trabalho, se pudessem, bem que o evitariam.					
11	A maioria das pessoas não deseja assumir responsabilidades no trabalho, mas prefere ser dirigida.					
12	O pessoal, em geral, tem pouca criatividade e pouca iniciativa quando se trata de resolver os problemas da organização.					
13	Se estiver comprometida com os objetivos de seu trabalho, a pessoa poderá tornar-se criativa e auto dirigir-se.					
14	Havendo condições adequas o trabalho é tão natural ao homem quanto a recreação.					
15	Diante dos problemas organizacionais é comum as pessoas tornarem-se criativas e tomarem iniciativas.					
16	A relutância das pessoas face à auto direção e as novas responsabilidades geralmente é apenas consequência de suas anteriores experiências.					
17	As potencialidades das pessoas são muito pouco aproveitadas em sua esfera de trabalho.					
18	Há ocasiões em que só é possível alcançar os objetivos da organização se houver autocontrole.					
19	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.					