



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Isis Luana Belo de Lima

Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações

João Pessoa-PB

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Isis Luana Belo de Lima

Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em formato de artigo, como requisito obrigatório à obtenção do título de bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal da Paraíba-UFPB.

Orientador: Prof. Ms. Geraldo Magela de Andrade.

João Pessoa-PB

2021

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

L732c Lima, Isis Luana Belo de.

Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações / Isis Luana Belo de Lima. - João Pessoa, 2021.
20 f. : il.

Orientação: Geraldo Magela de Andrade. TCC
(Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Teoria X. 2. Teoria Y. 3. Administração Pública. I. Andrade, Geraldo Magela de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35(02)

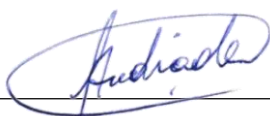
TERMO DE APROVAÇÃO

Isis Luana Belo de Lima

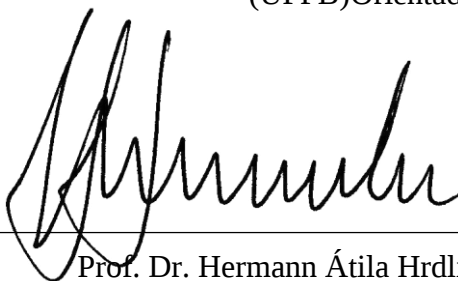
TÍTULO:

Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações

Artigo científico apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração Pública na UFPB, como requisito parcial à obtenção do grau de graduada, sob avaliação da seguinte banca acadêmica.



Prof. Ms. Geraldo Magela de Andrade
(UFPB) Orientador



Prof. Dr. Hermann Átila Hrdlicka
(UFPB) Examinador

João Pessoa, 10 de Junho de 2021

Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações

Isis Luana Belo de Lima*

Autor

Geraldo Magela de Andrade**

Orientador

RESUMO

A maneira pela qual interagimos com as pessoas normalmente mostra o que sentimos em relação às suas competências e níveis de confiança. Estudar o comportamento do indivíduo em relação ao meio de trabalho é algo que se torna cada vez mais importante nos dias atuais. O trabalho tem como objetivo geral descrever os impactos da teoria X e Y na gestão das organizações, uma vez que é de extrema relevância para o desempenho dos trabalhadores. A metodologia de pesquisa trata-se de uma abordagem qualitativa por meio de revisão de literatura. Na condução do trabalho é viável que o líder não seja estático e movimente-se entre a rigidez do estilo de liderança X e a flexibilidade vinculada a valorização humana trazida pela Teoria Y.

Palavras-Chave: Teoria X, Teoria Y, Administração Pública

ABSTRACT

The way we interact with people often shows how we feel about their abilities and confidence levels. Studying the individual's behavior in relation to the work environment is something that becomes increasingly important nowadays. The work's general objective is to describe the impacts of theory X and Y on the management of associations, since it is extremely effective for the performance of workers. The research methodology is a qualitative approach through a literature review. In conducting the work, it is feasible that the leader is not static and moves between the rigidity of the X leadership style and a flexibility linked to the human valorization brought by Theory Y.

Key-Words: Theory X, Theory Y, Public Administration

Artigo apresentado como requisito obrigatório para a obtenção do título de graduação em Administração Pública da UFPB. Sob orientação do prof.Ms. Geraldo Magela de Andrade

*Aluna do curso de Bacharelado em Administração Pública / UFPB;

**Professor Adjunto do Departamento de Gestão Pública / UFPB (Orientador)

Professor Associado do DGP/UFPB Dr. Hermann Átila Hrdlicka DGP/UFPB (Examinador)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 REFERENCIAL TEÓRICO	07
3 METODOLOGIA	14
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS	18

1 INTRODUÇÃO

A rapidez com que as mudanças ocorrem no mundo é algo que impacta tanto positivamente quanto negativamente, podendo gerar instabilidade, inclusive nas organizações. Inseridos nelas, estão diversos indivíduos com suas especificidades e qualificações, que buscam trabalhar nas mesmas em busca de objetivos em níveis coletivo e individual.

A maneira pela qual interagimos com os circunstantes normalmente comunica o que sentimos em relação às suas competências e níveis de confiança. Estudar o comportamento do indivíduo em relação ao meio de trabalho é algo que se torna cada vez mais importante.

Conforme Khalid (2014), o estudo da motivação dos trabalhadores é importante porque o ambiente de hoje tem colocado uma pressão crescente sobre as organizações, tanto públicas quanto privadas, para realizar mais com menos. A realização deste desafio por meio de uma maior produtividade é possível se os trabalhadores estiverem adequadamente motivados.

Essa motivação dos funcionários requer o conhecimento prévio dos líderes sobre como agir diante das adversidades e peculiaridades do trabalho. A depender dessa confiança dos trabalhadores em seus líderes os bons resultados são obtidos através da mudança do comportamento dos liderados, dedicando-se mais na busca do alcance de metas e dos objetivos da instituição.

De acordo com Dias *et al* (2018) as organizações procuram cada vez mais desenvolver uma gestão onde não apenas os objetivos das mesmas sejam alcançados, mas que o sucesso também seja resultado dos objetivos almejados por seus profissionais. A maioria das empresas busca ter como padrão, profissionais com estilos e comportamentos que se comprometem com a organização. Isso é possível dependendo de como é direcionada e da convicção como moldam a divisão do trabalho e como conduzem as pessoas, o planejamento e o controle das atividades necessárias para o desenvolvimento da organização.

Existem várias teorias comportamentais e que se preocupam com a motivação no ambiente organizacional. Dentre elas, a teoria X e Y, desenvolvidas pelo psicólogo e

também economista McGregor tratam sobre dois perfis distintos de personalidade e comportamentos de funcionários, levando em consideração a natureza humana na situação do trabalho, ou seja, são teorias opostas que evidenciam a forma de agir dentro das organizações.

A Teoria X segue uma filosofia gerencial tradicional, mecanicista, negativa e pragmática, geralmente não são pessoas ambiciosas ou que gostam de aventuras e correr riscos, muito menos de assumir responsabilidades, uma vez que elas preferem ser dirigidas e comandadas.

Já a teoria Y segue uma filosofia gerencial baseada em concepções modernas, enfatizando o potencial do homem de crescer e desenvolver-se como uma criatura auto-ativadora. Sob condições adequadas de trabalho, as pessoas, e não necessariamente todas, poderiam se dedicar muito mais ao que fazem, com maior motivação, comprometimento e engajamento.

A relevância do tema surge pela importância dos liderados estarem motivados a trabalhar juntamente com a gestão das empresas. Com a globalização todos os tipos de instituições necessitam entender as motivações dos profissionais que ali estão para que os mesmos sejam e estejam participativos e colaborativos em prol do alcance das metas estabelecidas pela instituição. Sendo assim, esse é um tema atual e relevante para a pesquisa desenvolvida.

Com isso, o trabalho objetivou descrever os impactos da teoria X e Y na gestão das pessoas nas organizações, uma vez que o desempenho dos trabalhadores é um assunto relevante nos dias atuais. A metodologia de pesquisa trata-se de uma abordagem qualitativa por meio de revisão de literatura narrativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações são como sistemas de decisões onde o papel das pessoas que ali trabalham é fundamental, pois são elas que percebem, sentem, decidem e agem, e são essas ações que definem o comportamento dos indivíduos diante das diversas situações com que se deparam dentro do ambiente profissional (CHIAVENATO, 2010).

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

O fator motivacional também influencia na relação dos indivíduos com o ambiente de trabalho. A motivação explica as variações no comportamento dos profissionais que possuem objetivos a serem alcançados dentro das organizações. E o comportamento das pessoas influencia no desempenho das organizações e no sucesso almejado, não só das finanças, mas no desenvolvimento e crescimento (DIAS, 2018).

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

O autor McGregor determinou as Teorias X e Y que abordam sobre os estilos das pessoas, seus comportamentos, suas ações dentro das organizações. As pessoas poderiam ser classificadas como pertencentes à Teoria X ou Teoria Y. A Teoria X, embasada na Teoria da Administração Científica de Taylor, na Teoria Clássica de Fayol e na Teoria da Burocracia, o homem pela sua natureza humana é sem iniciativa, indolente, preguiçoso, não deve usar a criatividade, não tem proatividade e evita o trabalho. Desta forma, as pessoas devem ser dirigidas e controladas visando à ordem dentro das organizações (PINTO; COSTA, 2009).

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

“Ênfase nos resultados do negócio não leva em conta o lado humano da empresa; a cúpula está preocupada em ter absoluto controle sobre os resultados do negócio; as pessoas são relutantes em assumir mais responsabilidades pessoais; a cultura organizacional torna-se rígida e

desencoraja as pessoas a aprender e a mudar seus hábitos e comportamentos; a organização investe em treinamento e supervisão de pessoas com pouca instrução para executarem tarefas rotineiras e definidas; entre outros”.(CHIAVENATO, 2010, p. 290).

Chiavenato (2002), sobre a Teoria X, afirma que tal teoria:

“...representa o típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa. Busca bitolar a iniciativa individual, aprisionar a criatividade e estreitar a atividade profissional através do método da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.” (Chiavenato, 2002, p. 127)

Já a liderança Y é considerada uma cultura de compromisso:

“Reconhecimento de que o fator humano produz resultados para o negócio da empresa; A cúpula e as pessoas analisam o negócio e produzem mudanças para melhorá-lo; os sistemas de recompensas encorajam as pessoas a assumir riscos e responsabilidades; a cultura democrática e participativa encoraja a aprendizagem e a mudança comportamental das pessoas; entre outros” (CHIAVENATO, 2010, p. 290).

Ao analisar os conceitos da Teoria Y, Chiavenato afirma que:

“A Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.” (Chiavenato, 2002, p.128)

Em seu estudo Caetano e Almeida (2016) afirma 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”.

Com isso, fica claro que a relação da postura dos gestores e a cultura que envolve a empresa é fundamental no alcance dos objetivos da mesma. Muitos estudos são realizados para verificar e descrever os impactos causados pela Teoria X e Y dentro das organizações. O autor da teoria, McGregor, determinou que as mesmas abordam os estilos das pessoas, comportamentos e ações dentro das organizações, classificando-as como pertencentes a

uma ou outra.

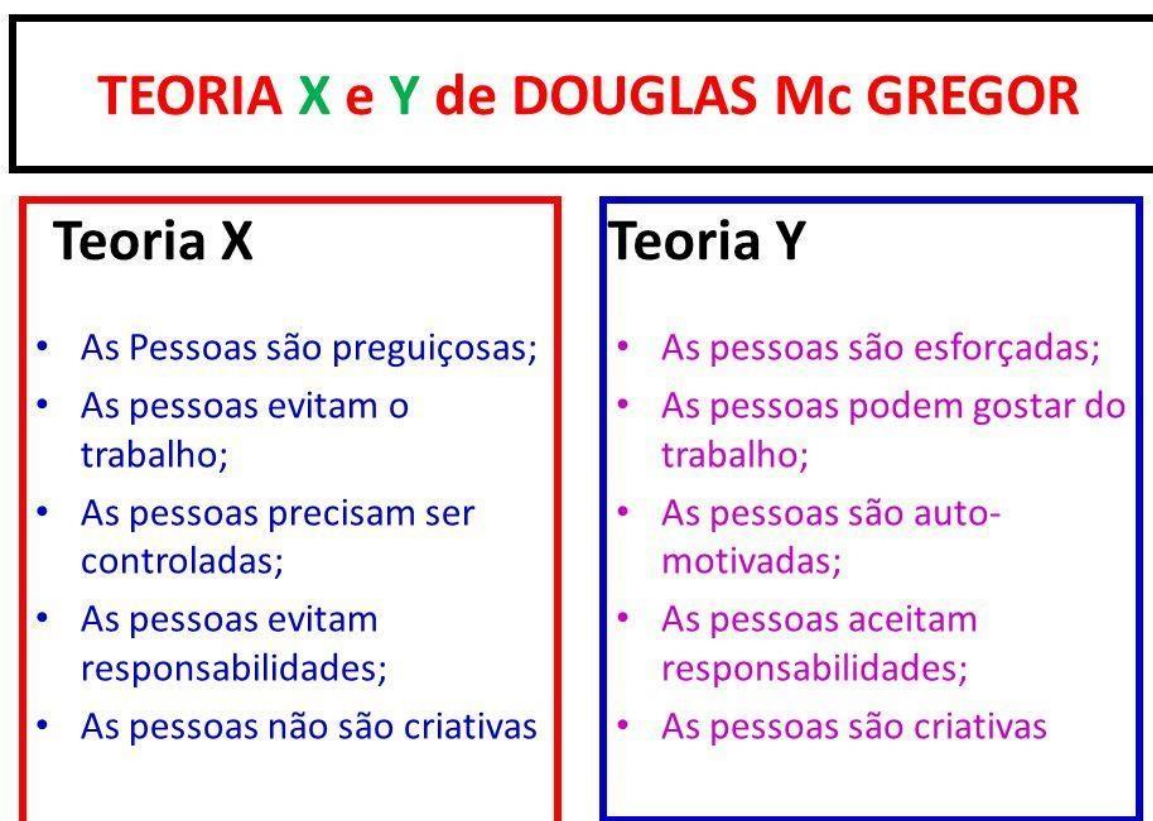
A Teoria X, embasada na Teoria da Administração Científica de Taylor, na Teoria Clássica de Fayol e na Teoria da Burocracia, o homem pela sua natureza humana é sem iniciativa, indolente, preguiçoso, não deve usar a criatividade, não tem proatividade e evita o trabalho. Desta forma, as pessoas devem ser dirigidas e controladas visando à ordem dentro das organizações (PINTO; COSTA, 2009).

Matta, 2012 ressalta que existem 4 pressupostos na Teoria X para os gerentes:

1. Os empregados não gostam de trabalho e irão evitar sempre que puder;
2. Necessitam serem controlados e punidos sempre que necessário;
3. Evitam responsabilidades;
4. Não têm ambição e sempre colocarão a segurança e primeiro lugar.

McGregor estabelece que a Teoria Y foi baseada na Teoria Comportamental, onde o homem deve utilizar sua criatividade no ambiente organizacional, é baseada em valores e valorização humana e social. De acordo com Pinto; Costa, 2009 para os colaboradores dessa Teoria, é importante a descentralização do poder, a construção coletiva, na qual os colaboradores dirigem suas atividades, buscando autorrealização.

Imagem 1: Comportamentos esperados das pessoas nas teorias X e Y



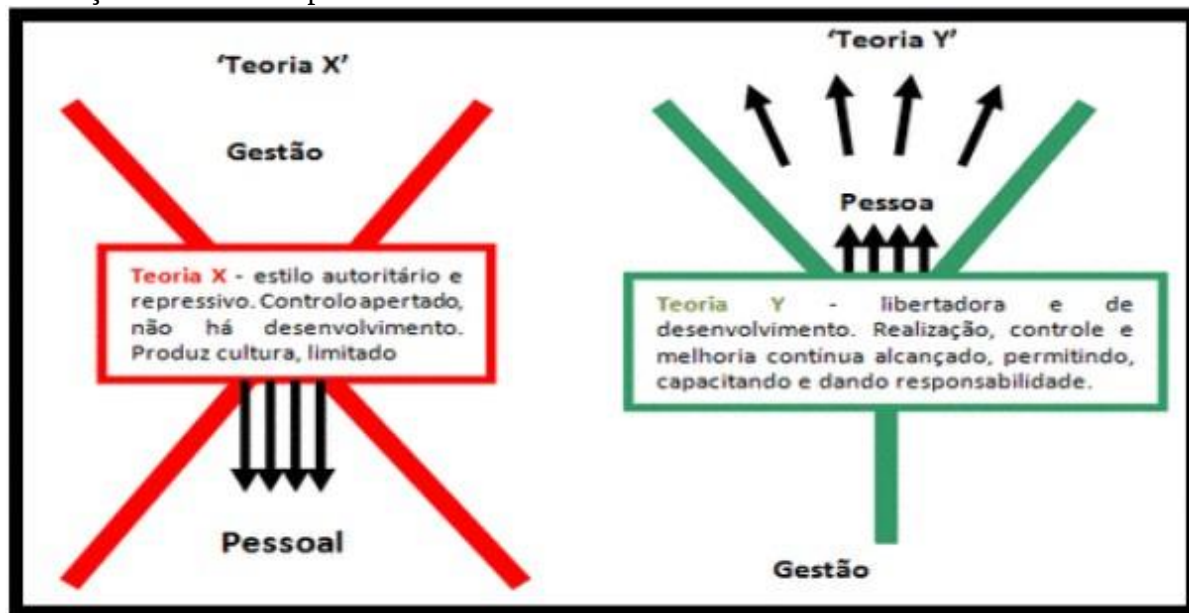
Fonte: Sousa, 2020, p.18. (adaptado)

Com isso, o colaborador deve ser encorajado a buscar crescimento individual no ambiente profissional, sendo motivado através de desafios e, inclusive, gostando de receber responsabilidades e também, procurando-as por conta própria. Nesta Teoria o trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis. Portanto, para os adeptos da Teoria Y o desafio é como criar condições favoráveis para que o trabalho seja realizado.

Quando se trata de resultados obtidos com os dois estilos de gerenciamento, Michel (2005, p. 4-5) ressalta que “em determinadas empresas que adotam a teoria X, muito embora as mesmas alcancem seus objetivos, os níveis de satisfação dos seus colaboradores ficam seriamente comprometidos”. Da mesma forma que não se pode confundir “a teoria Y com liberdade excessiva ou falta de controle nas organizações. A teoria comportamental (Behaviorista), apresentada na imagem 2, é uma forma diferenciada de administrar os recursos humanos dentro do ambiente organizacional e muitas empresas alcançam grandes êxitos com ela”.

Imagem 2: Diagrama de McGregor XY

Diferença de estilos comportamentais entre as Teorias X e a Teoria Y.



Fonte: Chiavenato, 1980. (Adaptado)

Dias (2018) afirma que 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.

Guimarães (2012) apresenta na imagem abaixo as suposições que as Teorias X e Y expõem sobre a natureza comportamental humana.

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são naturalmente preguiçosas; preferem não fazer nada.	As pessoas são naturalmente ativas; colocam os objetivos e gostam de se esforçar.
As pessoas trabalham principalmente por dinheiro e recompensa de status.	As pessoas buscam muitas satisfações no trabalho: orgulho pela realização; gosto pelo processo; sentimento de contribuição; prazer de associação; estimulação de novos desafios etc.
As pessoas são apenas crianças crescidas; são naturalmente dependentes de seus líderes.	As pessoas normalmente amadurecem depois da infância; aspiram à independência, auto realização e responsabilidade.
As pessoas esperam e dependem de diretrizes de cima; não querem pensar por si mesmas.	As pessoas próximas à situação veem e sentem o que é necessário e são capazes de autodireção.
É preciso que se diga, mostre e treine as pessoas nos métodos adequados de trabalho.	As pessoas que compreendem e se preocupam com o que estão fazendo podem planejar e melhorar seus próprios métodos de fazer o trabalho.

As pessoas precisam de supervisores que as olhem suficientemente de perto para serem capazes de elogiar um bom trabalho e criticar os erros.	As pessoas precisam sentir que são respeitadas como capazes de assumir responsabilidade e de autocorreção.
As pessoas se preocupam pouco com o que está além de seus interesses materiais, imediatos.	As pessoas buscam das um sentido à sua vida através de identidades, igrejas, sindicatos, companhias, causas.
As pessoas gostam de ser tratadas com cortesia.	As pessoas necessitam de um respeito genuíno vindo de seus companheiros.
As pessoas são naturalmente compartimentadas; as exigências do trabalho são inteiramente diferentes das do lazer.	As pessoas são naturalmente integradas; quando trabalho e jogo são muito nitidamente separados, ambos se deterioram;
As pessoas naturalmente resistem a mudanças; elas preferem permanecer nas velhas rotinas.	As pessoas naturalmente cansam-se das rotinas monótonas e gostam de novas experiências; em algum grau, todos são criativos.
O trabalho é o principal e deve ser feito; as pessoas são selecionadas, treinadas e ajustadas a trabalhos pré-definidos.	As pessoas são o principal e buscam auto realização; os trabalhos devem ser planejados, modificados e ajustados às pessoas.
As pessoas são formadas pela hereditariedade, infância e juventude; como adultos elas permanecem estáticas;	As pessoas crescem continuamente; nunca é muito tarde para aprender; elas gostam de aprender e aumentar sua compreensão e habilidade.
As pessoas precisam ser "inspiradas" (com "papos" animadores), pressionadas ou dirigidas.	As pessoas precisam ser liberadas, encorajadas e assistidas.

Fonte: GUIMARÃES (2012) *apud* KOUB (1990).

A habilidade de tomar decisões de forma inovadora pode ser despertada em qualquer membro da organização e não apenas nos ocupantes de cargos gerenciais (MATTA, 2012). As contribuições de McGregor para motivação mostram que a Teoria X determina que as necessidades de baixa ordem são dominantes nesses indivíduos. Já na Teoria Y, as necessidades de alta ordem dominam as pessoas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método, do grego *meta*, torna-se importante porque proporciona economia de tempo, de recursos, e fornece segurança na ação, para se chegar ao resultado pretendido. Por isso é necessário escolher a metodologia adequada a pesquisa pretendida. Visando a atender aos objetivos propostos neste estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, narrativa via levantamento bibliográfico.

Santos (2005, p. 93-94) ao definir método, enfatiza a inteligência e o talento na forma de executar tarefas. Outros enfocam os aspectos de ordem, de caminho, de segurança e de economia na concretização de uma atividade.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda literatura já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros etc. Todos os trabalhos utilizados estavam em língua portuguesa. Esta pesquisa é qualitativa, uma metodologia com foco no caráter subjetivo do objeto analisado. Costuma ser realizada quando o objetivo do estudo é entender o porquê de determinados comportamentos.

A revisão de literatura (ou revisão narrativa) é sempre recomendada para o levantamento da produção científica disponível e para a (re)construção de redes de pensamentos e conceitos, que articulam saberes de diversas fontes na tentativa de trilhar caminhos na direção daquilo que se deseja conhecer.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Slater (1999), os líderes têm que saber administrar a complexidade do conhecimento. Líderes eficazes são capazes de procurar e estruturar as informações de que precisam, mostrando que sua força está em dar um sentido de ambiente cada vez mais complexo e usar os dados assim obtidos para a solução de problemas.

Em outras palavras é necessário discernimento dos líderes para saber agir da melhor forma de acordo com determinada situação e fazer com que os seus liderados confiem em seu estilo para dar credulidade na decisão que for tomada. Na condução do trabalho é viável que o líder não seja estático e movimente-se entre a rigidez do estilo de liderança X e a flexibilidade vinculada a valorização humana trazida pela Teoria Y.

De acordo com o tipo de instituição é cabível avaliar qual tipo de liderança melhor se adequa. Setores financeiros e contábeis, por exemplo, requer uma maior rigidez de supervisão e cobranças pois necessitam de dados precisos e rápidos para a tomada de decisão, não permitindo que os liderados se posicionem de maneira mais dinâmica frente ao trabalho, se enquadrando melhor na Teoria X.

Já outros setores como pesquisa e desenvolvimento, RH, marketing, dentre outros, requerem liderados mais dinâmicos, que se posicionem e que inovem em seus trabalhos, que sejam proativos e que assumam riscos ao tomarem decisões. Nessas situações a Teoria Y de liderança melhor se adequa.

São duas visões diferentes que o autor das teorias demonstra na forma de gerenciar a produtividade humana dentro das organizações. Uma oposta a outra. A Teoria X baseia-se em submissão e controle, enquanto a Teoria Y tem como base as potencialidades e o desenvolvimento pessoal dos indivíduos nas organizações, ou seja, o autor defende que em um ambiente organizacional com condições favoráveis, o aproveitamento e os resultados dos indivíduos são maiores e melhor atingidos (DIAS, 2018).

De acordo com o ambiente organizacional as teorias X e Y são formas exclusivas de que os gerentes percebam o comportamento e a natureza humana de seus funcionários e possam adotar medidas para motivar seus funcionários, sempre com o objetivo de aumentar a produção e desempenho no trabalho (ROBBINS, 2005).

Zwicker *et al* (2018) em sua pesquisa aplicou sobre teorias motivacionais em empresas, aplicou questionários e obteve preenchidos 70 formulários de servidores de empresas públicas e 63 formulários e servidores de empresas privadas, cujas respostas, variáveis e médias relacionados a Teoria motivacional X e Y serão apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 1: Média e Desvio Padrão dos pressupostos da Teoria X e Y em pesquisa de campo.

Variáveis	Média Pub.	DP Pub.	Média Priv.	DP Priv.
Gosto e quero responsabilidades.	4	0,573	4,46	0,565
Prefiro a auto supervisão ao invés de uma estreita supervisão de outros.	3,75	0,870	3,54	0,905
Entendo que o trabalho é prazeroso como jogar e o lazer.	3,06	1,006	3,85	0,872
Prefiro o aumento da responsabilidade ao aumento da segurança no trabalho.	2,63	0,991	3,56	1,191
Entendo que a maioria das pessoas vai querer fazer apenas poucos esforços no trabalho.	3,26	1,101	3,10	1,060
Prefiro ter alguém que defina minhas metas e objetivos dentro da organização.	2,87	0,960	3,61	1,005
Acredito que a maioria das pessoas é preguiçosa e não gosta de trabalhar.	2,25	0,983	2,54	1,026
Entendo que a maioria dos funcionários não é confiável.	2	0,829	2,25	1,135

Fonte: elaborada pelos autores a partir de Kopelman, Protts e Davis (2008).

Apud, Zwicker *et al* (2018).

No quadro podemos avaliar que a resposta média foi maior para as perguntas relacionadas à Teoria Y do que a Teoria X em todas as variáveis, em se tratando das respostas dos servidores do setor público. Com isso, percebe-se uma tendência maior ao estilo motivacional da Teoria Y dentre os funcionários das organizações governamentais.

Em se tratando dos profissionais do setor privado teve uma maioria para as variáveis da Teoria Y, no entanto, na variável que tratava sobre “Prefiro ter alguém que defina minhas metas e objetivos dentro da organização” prevaleceu a média maior relacionada à Teoria X (com uma média de 3,61), em detrimento da resposta relacionada à Teoria Y que seria: “Prefiro auto supervisão ao invés de uma estreita supervisão de outros”, indicando que os funcionários do setor público preferem definir as suas próprias metas.

O mesmo estudo ainda apresentou a media geral dos setores avaliados, no quadro 02 abaixo. O quadro demonstra que tanto no setor público como no setor privado a média mais alta está relacionada a Teoria Y, indicando que nos dois âmbitos organizacionais há uma preferência pela Teoria motivacional que permite que o trabalhador seja e queira ser mais dinâmico, mais responsável e mais participativo.

Quadro 2: Média geral dos pressupostos da Teoria X e Y. Zwicker *et al* (2018).

		Média	Desvio Padrão
Setor público	Teoria X	2,60	0,11
	Teoria Y	3,36	0,20
Setor privado	Teoria X	2,88	0,06
	Teoria Y	3,85	0,26

Fonte: elaborada pelos autores, a partir de Kopelman, Protzas e Davis (2008).

Apud, Zwicker *et al* (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a pesquisa bibliográfica desenvolvida, nota-se que o estilo de liderança é fundamental para o desenvolvimento das empresas, principalmente no que diz respeito aos incentivos motivacionais estabelecidos pelos líderes através da habilidade de inspirar os trabalhadores.

Diante do exposto, nota-se que a Teoria X baseia-se na desconfiança das habilidades dos empregados diante de seus empregadores, uma vez que os mesmos são vistos como pessoas sem ambição e sem senso de responsabilidade, preguiçosas e que necessitam ser controladas e até ameaçadas de punições para que exerçam seu trabalho.

Já a Teoria Y fundamenta-se na confiabilidade do auto controle e senso de responsabilidade dos empregados. Uma vez que os mesmos estejam devidamente motivados, sentem-se parte do todo e auxiliam de maneira mais espontânea no alcance das metas e objetivosestabelecidos pela empresa.

Em momento algum a pesquisa visou encontrar a teoria certa ou errada e sim quais as motivações necessárias para alavancar os melhores resultados dentro da organização e assim a Teoria X e Y deveria e deve coexistir dentro das instituições uma vez que, o comportamento dos liderados está intimamente ligado ao estilo de liderança predominante na empresa, ou seja, predominante e não único.

É necessário um cuidado ao escolher o estilo de liderança e teoria motivacional utilizada dentro da empresa. Um estilo totalmente rígido fará com que os colaboradores permaneçam com o mesmo comportamento dentro da empresa sem perspectivas de

mudanças. Um estilo totalmente liberal fará com que o ambiente gere uma certa instabilidade, pressupondo perda de visão do objetivo comum.

6 REFERÊNCIAS

CAETANO, Kenia Tomaz Marques. ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de. **Abordagem da teoria X e Y de McGregor associada ao construto de cultura adaptativa ou não adaptativa de Kotter e Heskett: um estudo empírico.** Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração.** São Paulo: Anhanguera, 2010. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1980.

DIAS, Luis Gomes; QUEIROZ, André Felipe; LOPES, Michelle. **Teoriacomportamental: o impacto das teorias X e Y na gestão das organizações.** Revista Empreenda UNITOLED, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 63-80, fev./jun. 2018.

GUIMARÃES, Carolina Ferreira *apud* KOUB *et al.* **Motivação na organizações.** Monografia apresentada a Universidade Cândido Mendes, 2012.

KHALID, H. M. **An empirical analysis of Herzberg's two-factor theory,** 2014.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTA, P. R. T. **Motivação: Impacto e Aplicabilidade dentro das empresas.** Dissertação do Programa de PósGraduação em Engenharia da Produção da Universidade Paulista, UNIP: 2012.

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.

PINTO, M. L. M.; COSTA, M. B. S. **Gestão Participativa: a trajetória no Brasil,** 2009.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional: administração de empresas**

familiares. São Paulo: 11. ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

SLATER, R. **Liderança de alto impacto.** Trad. Julio Bernardo Ludenir. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa Científica.** 5^a ed., Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

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

SOUSA, Hyago Medeiros de. **A relevância da motivação humana no ambiente de trabalho na perspectiva da administração.** UEPB. 2020, 25p. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/22802/1/PDF%20-%20Hyago%20Medeiros%20de%20Sousa.pdf> Acesso em: 01/06/2021.

ZWICKER, Ana Amélia; OLIVEIRA, Luciane Rosa, LÖBLER, Mauri Leodir. **Teorias de herzberg e mcgregor: um comparativo entre setores administrativos público e privado.** REVISTA SOCIAIS & HUMANAS - VOL. 31 / Nº 3 - 2018