

## Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor

Adalton OLIVEIRA<sup>1</sup>  
Leonardo SOUZA<sup>2</sup>  
Emanuel CALVO<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo de caráter de um estudo bibliográfico analisou a teoria motivacional de Douglas McGregor a Teoria X e Y com um enfoque na gestão de pessoas, analisando onde poderia ser aplicado ou utilizado um Gestor X ou um Gestor Y dentro das organizações, para a construção desse artigo foi analisado através da Teoria X e Y de Douglas McGregor o comportamento desses dois tipos de gestores assim poder analisar qual seria a melhor área ou departamento onde esse dois tipos de gestores poderia ser encontrar ou serem aplicados embora os dois tipos de gestão totalmente extremas nos deixam claro que ainda existem muitas organizações que trabalham tanto com Gestores X como com Gestores Y.

**Palavras-chave:** Teoria X e Y. Aplicação. Tipo de Gestão.

### 1 INTRODUÇÃO

Administração proporciona um mundo de variáveis condições infinitas de trabalho. Olhando para o caso em que a administração boa parte é voltada para Gestão Pessoal, sendo importante o olhar do gestor para o colaborador em que desenvolve em papel fundamental e de resultado nos negócios da empresa.

Visualizando o comportamento dentro das empresas podemos analisar dois tipos de gestores segundo CHIAVENATO (2002,p.126) a Teoria de Douglas McGregor (1906-1964) compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano ( a que denominou Teoria Y).

Analisando os tipos de gestão da teoria de Douglas Mc Gregor X e Y, avaliaremos os locais, departamentos ou tipos de empresas onde se enquadraria a

---

<sup>1</sup> Discente do 3º Termo do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail@ [junior\\_oliveira215@hotmail.com](mailto:junior_oliveira215@hotmail.com). Matsuda Ltda.

<sup>2</sup> Discente do 3º Termo do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail@ [leonardopaulo@unitoledo.br](mailto:leonardopaulo@unitoledo.br).

<sup>3</sup> Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Engenharia da Produção pela Faculdade Paulista, e-mail [emanuel@unitoledo.br](mailto:emanuel@unitoledo.br). Orientador do trabalho.

melhor o tipo de gestão analisada para cada tipo de empresa, localidade e departamento. Mostrando onde as duas partes podem ser aproveitadas, de acordo com a circunstância.

Observa-se que nem todo tipo de gestão é igual e nem todo caso pode ser aplicada a mesma forma, e com essas variações que a administração de pessoas oferece buscaremos as variabilidades que poderão ser aplicadas dentro da teoria X e Y de Douglas McGregor onde cada tipo de gestores (X e Y) poderá ser aproveitado dentro da administração de pessoas.

A Gestão de Pessoas dentro de uma mesma empresa pode ser bem diversificada como exemplo a gestão de um departamento de marketing e bem diferente de uma gestão em um departamento financeiro onde o departamento de marketing é mais voltado com um envolvimento maior, motivação sendo sempre importante para que ocorra um bom funcionamento já que neste caso o trabalhador deve estar mais a vontade para que ele seja criativo para poder ter ideias que ajude no melhoramento das imagens da marca, dos serviços e dos produtos que estão sendo oferecidos pela empresa. Já em um departamento financeiro onde deve ser o trabalho mais centrado, coerente, sem muitas distrações onde a concentração deve ser bastante forte, pois quanto se envolve com dinheiro todo cuidado é pouco, já se aplica outro tipo de gestão.

A metodologia utilizada neste artigo é o estudo bibliográfico da teoria de X e Y de Douglas McGregor onde analisaremos através da teoria de sua obra bibliográfica a aplicação na administração das empresas os diferentes tipos de gestões e de casos onde o gestor X ou Y podem ser aplicados.

Este artigo tem caráter bibliográfico onde a sua estrutura se divide em cinco partes: a primeira refere-se à introdução; a segunda parte apresenta os conceitos breves sobre a biografia de Douglas McGregor, a terceira o embasamento da fundamentação teórica, a quarta apresenta e discute os resultados, através de análises descritivas e qualitativas; e na quinta parte é apresentada a conclusão sobre o trabalho do artigo.

## **2 TEORIA X E Y**

Douglas McGregor, um psicólogo social americano, da década de 1950, sugeriu seus modelos famosos da teoria X e da teoria Y em seu livro “The Human Side Of Enterprise” (1960). Pois ele e outros teóricos não concordavam com o modelo das relações humanas e criticavam o suposto modelo como sendo apenas um método camuflado de manipular os empregados.

Segundo CHIAVENATO (2002,p.126) Douglas McGregor coloca o Gestor X considera a administração de pessoas pelos seguintes aspectos:

- As pessoas trabalham por exclusivo interesse pessoal e de seus objetivos econômicos.
- As pessoas não fazem nada se não forem forçadas ou motivadas sem essa intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam totalmente passivas em relação às necessidades da empresa, ou até resistiriam a elas.
- As pessoas devem ser incentivá-las, suas ações controladas recompensadas, punidas, coagidas e controladas e modificar o seu comportamento para anteder às necessidades da empresa: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos da empresa.
- As pessoas precisam de subordinação, ou seja, alguém passando tarefas, criando entendimento e cobrando prazos, um gerente X usará a pressão, o medo, a coerção e a punição para que as pessoas trabalhem.

A Teoria Y conduz á ampliação do cargo por meio de sua reorganização e extensão de atividades, para as pessoas conhecerem o significado daquilo que fazem e terem uma ideia da contribuição de seu trabalho para as operações da empresa com um todo. Gestores Y é a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental (CHIAVENATO 2002, p.127).

Segundo CHIAVENATO (2002,p.127) a Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, no qual a administração se torna um processo de criar oportunidades e assim as sua características são:

- A motivação da pessoas, desenvolver nelas, a capacidade de assumir responsabilidades em dirigir as suas metas pessoais junto com a empresa.
- É de responsabilidade da administração criar condições para se desenvolva um bom trabalho dentro das empresas e que o funcionario se sinta bem trabalhando.

- Não precisam de subordinação de seus gestores para realizar o seu trabalho, mete seus esforços por si so, pois julgam que a motivação já é algo natural do ser humano.

Figura1: Tabela Teoria X e Y.

<b>Teoria X</b> "pessoas são preguiçosas e evitam o trabalho"	<b>Motivação Extrínseca</b> "metas e bônus são essenciais para a produtividade"	<b>Silos e Hierarquias</b> "atividades relacionadas são especializadas e responsabilizadas por grupos de pessoas"	<b>Causalidade e Determinismo</b> "para todo e qualquer problema A existe uma solução B"
<b>Teoria Y</b> "pessoas são responsáveis e gostam de trabalhar"	<b>Motivação Intrínseca</b> "a produtividade é fruto do gosto pelo próprio trabalho"	<b>Multi-disciplinar</b> "um grupo de pessoas com conhecimento diversificado entrega valor"	<b>Sistemas Complexos</b> "só saberemos se estamos certos ou não depois de tentar"

Font

e: <http://blog.aspercom.com.br/2012/03/20/gestao-moderna/>

### 3 Aplicação

Nas empresas o papel gestor é de extrema importância, pois, é ele que coordena as atividades do seu departamento e de sua empresa 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 gestão 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 do departamento.

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.

O Gestor da Teoria X também pode ser aplicado em algumas áreas como em situações de emergência onde o tempo é escasso, ou circunstâncias similares, talvez demande maior uso da autoridade e do controle do gerente na determinação das tarefas. Considere-se, por exemplo, a grande movimentação, o calor e o barulho de uma cozinha em um dia de grande atividade, em muitos pratos precisam ser preparados ao mesmo tempo.

Muitas tarefas devem ser coordenadas dentro de escalas de tempo muito curto, o que faz com que um estilo gerencial mais energético e dirigido seja, portanto, o mais apropriado. Enquanto tais condições persistirem, essa forma de comportamento gerencial provavelmente será bem compreendida pela equipe da cozinha. (MULLINS Laurie J, p113. 2001)

A Teoria Y segundo YOSHIMA (2012,sp) acredita que as pessoas têm o poder da automotivação, se colocada em um ambiente onde elas possam participar e ser responsáveis pelas metas e resultados com liberdade. Gerentes Y abdicaram o controle rígido sobre o processo em prol de melhores resultados que só a criatividade, a inovação e a participação ativa das pessoas nas decisões podem proporcionar. Gerentes Y jamais usam medo, pressão ou punições, ao invés disso, eles tentam continuamente aumentar o grau de liberdade, criando uma atmosfera de trabalho que favoreça as pessoas a correrem riscos e a errarem com segurança, tornando-as assim, responsáveis.

Segundo CARAVANTES, Geraldo; PANNONIA Claudia; KLOECKNER, Mônica (2004, p.80) Douglas McGregor classifica a motivação em duas categorias de incentivos os extrínsecos e os intrínsecos no primeiro caso são as pessoas que podemos destacar neste caso o Gestor X em que seu comportamento esta 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 Gestor 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.

## **4 Considerações Finais**

A Teoria X propõe uma administração através de controles extremos impostos às pessoas, enquanto a Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais onde por objetivos que realça a iniciativa individual das pessoas. As duas teorias são de culturas opostas onde que o Gestor X da clássica administração de Fayol, onde o funcionário é só mais uma parte do processo assim como as máquinas e equipamentos da empresa e também da Administração Científica de Taylor onde ele julgava até o funcionário como uma pessoa que se motivava a trabalhar por causa do seu salário que recebia. Enquanto

o Gestor Y vem da nova e contemporânea administração que começa a ter um olhar diferenciado para o seu recurso humano dentro da empresa e se tá um olhar diferenciado das terias clássicas anteriormente.

Neste caso esse tipo de gestão pode ser aplicado em áreas onde se precisa ter um controle maior, certa rigidez para com os subordinados para que as coisas não saiam do planejamento e que sempre mantenha a ordem (organização) dentro da empresa o *Gestor da Teoria X* seriam bem aplicadas nos departamentos financeiros, compras, contabilidade, RH, controle de qualidade, estoque e almoxarifado, expedição produção, ou seja, departamentos ou área onde a uma maior cobrança por partes dos diretores e presidentes da empresa e principalmente que nestes departamentos o controle, a produção e eficácia são importantes para os bons resultados da empresa. Com isso o *Gestor Y* pode ser aplicado em áreas onde a motivação ou a criatividade não podem deixar de ser inibidas onde seus subordinados possam ter uma maior liberdade para se expressarem seus pensamentos e o controle, a rigidez e as punições sejam minimizadas o máximo possível para não atrapalharem o desenvolvimento do trabalho a ser realizados, *Gestores Y* precisam sempre esta interligados com seus subordinados, pois a motivação na área em que esse gestor atuam é essencial para que os trabalhos sempre saiam bem feitos. O *Gestor da Teoria Y* encaixaria bem nos departamentos de vendas, marketing, atendimento ao público, nos departamentos de desenvolvimento de projetos, nas áreas de educação, entretenimento, publicidades, pois são departamentos e áreas onde as pessoas envolvidas devem se sentir bem com seu trabalho para que assim se torne algo agradável como a Teoria Y coloca e o fator motivacional já suja do próprio individuo.

Contudo o melhor tipo de Gestor para as empresas e com certeza aquele que tara os melhores resultados, sendo ele um gestor X ou Y por isso se deve ter a atenção para se colocá-los nos departamentos ou nas suas áreas de atuação, neste caso não podemos dizer se o *Gestor X* e melhor que o *Gestor Y* cada um tem o seu lugar dentro das empresas e os dois tipos são excelentes para serem aplicados basta saber o que a empresa deseja obter e aplica-los nas áreas onde eles serão melhores aproveitados. Em algumas organizações é utilizado o *Gestor X*, enquanto que em outras, fica evidente a utilização do *Gestor Y*, ou ainda, em outras notamos a utilização das duas teorias.

Não existe uma regra ser colocado na empresa, em uma mesma organização um *Gestor X* seria perfeito em departamento financeiro e um *Gestor Y* em um departamento de marketing ou seja os dois tipos de gestores podem atuar numa mesma empresa. Neste caso vemos que apesar dos extremos da Teoria X e Y de Douglas McGregor elas podem ser aplicadas nas empresas de acordo com a sua necessidade e com a sua circunstancia, pois as duas podem ser aplicadas e utilizadas ate hoje no cenário empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO Idalberto. **Teoria Geral da Administração Volume II. 6ª edição revisada e atualizada**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2002

MULLINS Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional. 4ª edição**. Porto Alegre. Artmed Editora S.A, 2001

YOSHIMA Rodrigo São Paulo 20 de março de 2012.  
Disponível em:< [blog.aspercom.com.br/2012/03/20/gestao-moderna](http://blog.aspercom.com.br/2012/03/20/gestao-moderna)> acessado em 12/05/2012