

AS TEORIAS X E Y E SUAS PONTENCIALIDADES DE APLICAÇÃO A SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS EM ORGANIZAÇÕES NOS DIAS ATUAIS

Murillo MICHEL

Docente da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais

RESUMO

As teorias X e Y, desenvolvidas na década de 50, por Douglas McGregor, mostram a possibilidade de duas formas de gerenciar a produtividade humana dentro das organizações. As duas possibilidades – totalmente extremadas – nos deixam claro que ainda existem muitas organizações que trabalham tanto de forma X como de forma Y. Embora muitos autores e outras teorias discordem de McGregor, fica evidente a presença dessas teorias nas organizações nos dias atuais, tanto integral quanto parcialmente.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, Recursos Humanos, Escola. Comportamental, Teorias Motivacionais.

ABSTRACT

Theories X and Y developed in the decade of 50, for Douglas McGregor show the possibility of two forms to manage the productivity inside human being of the organizations. The two possibilities total distinguished in leave them clearly that still many organizations exist that work in such a way of form X as of form Y. Although many authors and other theories disagree with McGregor are evident the presence of these theories in the organizations in the current days.

KEYWORDS: Administration, Human resources, Mannering School, Human Theories.

1- INTRODUÇÃO

As teorias X e Y, construídas por Douglas McGregor no começo da década de 50, podem ser analisadas como duas formas de se visualizar o comportamento

humano dentro da empresa. As teorias podem ser observadas pelos seguintes aspectos: Teoria X: subserviência e controle. Teoria Y: potencialidades e desenvolvimento pessoal. McGregor criou uma distinção específica para as duas teorias deixando claras as diferenças entre elas. O comportamento humano nas organizações não pode ser apenas estereotipado em apenas duas teorias, mas fica evidente a aplicação dessas teorias ou partes delas em várias organizações nos dias atuais. As características da administração dos recursos humanos em várias empresas demonstram traços das teorias X e Y criado por Douglas McGregor.

2- TEORIA X E Y

A Teoria X e Y, de Douglas McGregor, foram publicadas 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.

2-1 A TEORIA X

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.

2-2 A TEORIA Y

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 auto-orientação 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.

3- APLICAÇÃO E POTENCIALIDADE DAS TEORIAS ÀS EMPRESAS ATUAIS

As teorias criadas por Mc Gregor podem ser aplicadas até os dias atuais, mesmo se passando mais de 50 anos após a sua criação. Fica evidente que muitas organizações ainda trabalham com características da teoria X. São empresas que utilizam as potencialidades dessa teoria e que acabam desenvolvendo técnicas para pressionar os recursos humanos acreditando que é necessário criar esses mecanismos, pois nessas organizações fica evidente a certeza de que o ser humano não gosta de trabalho e só produz quando pressionado.

Mc Gregor, em sua "Teoria X e Y", explica que, quando existem: desmotivação, acomodação, subutilização, inadaptação e desorientação, os gerentes, em vez de buscarem a causa em si próprios, vão atribuí-las aos empregados.

No Brasil, é comum atribuí-las ao espírito natural do brasileiro para o trabalho ou pela sua falta de educação, um preconceito que subestima e desvaloriza seu caráter.

Hoje em dia, o país já passa pelos noticiários internacionais quando se lê, por exemplo, que, em apenas um ano e meio de produção das câmaras fotográficas Yashica, a montadora alcançou níveis de produtividade iguais aos do Japão; que os pneus Pirelli têm, no Brasil, a classificação de terceiro lugar no mundo; que a Usiminas foi considerada entre as três melhores siderúrgicas do planeta, etc. Muitas dessas

organizações, que obterão êxitos até internacionalmente, têm fortes traços da teoria Y desenvolvida por Douglas Mc. Gregor.

Pode-se dizer que, hoje em dia, a formação profissional é essencialmente técnica e que é natural que as pessoas fiquem preparadas para lidar com seu trabalho especializado.

As teorias X e Y podem ser fontes de estudo para obtenção de resultados nas empresas nos dias atuais, resultados que podem ser positivos ou negativos, dependendo do uso das teorias.

Embora existam muitas influências da teoria X em muitas organizações, fica evidente que existem, também, outras empresas que utilizam em seus recursos humanos aplicabilidades da teoria Y. Nessas empresas, nota-se grandes resultados; resultados maiores de produção, desenvolvimento, comprometimento e geração de resultados positivos.

Muitas organizações atuais, nacionais e internacionais, trabalham com os recursos humanos como sua maior riqueza e buscam sempre aplicar estudos e novas tecnologias para aprimorar esses recursos.

4- CONCLUSÃO

As Teorias criadas por Mc Gregor apresentam diferentes abordagens e são reflexos de fenômenos históricos, culturais, econômicos, tecnológicos e sociais de uma época onde não havia estudos específicos sobre o comportamento humano. Muitas teorias novas foram criadas, vários estudos foram realizados, mas fica claro o uso ainda das teorias criadas por Mc Gregor em várias organizações.

Em algumas organizações é utilizado o sistema X, enquanto que em outras, fica evidente o sistema Y, ou ainda, em outras, notamos fortes traços das duas teorias.

Certamente não existe uma fórmula perfeita para se obter resultados positivos com os recursos humanos, mas os estudos realizados apontam que, para se obter uma administração de qualidade, necessita-se de recursos bem aplicados. O maior capital existente em uma organização está intrinsecamente ligado aos recursos humanos e a sua capacidade de se desenvolver.

Não podemos descartar as teorias existentes e os êxitos alcançados no passado e presente. Todos os estudos realizados demonstram que a administração científica ainda desenvolve grandes resultados em várias organizações.

Notamos que, em determinadas empresas que adotam a teoria X, muito embora as mesmas alcancem alguns objetivos, o nível de satisfação dos seus colaboradores ficam seriamente comprometidos.

Não podemos confundir a teoria Y com liberdade excessiva ou falta de controle nas organizações. A teoria é uma forma diferenciada de administrar os recursos humanos dentro do ambiente organizacional e muitas empresas alcançam grandes êxitos com ela.

As teorias X e Y, desenvolvidas na década de 50, podem ser grandes fontes de estudo para aprimorar os recursos humanos utilizados até os dias atuais em várias organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: EPU, 2ª ed., 1977.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Atlas; 2001

ROBBINS, de Cenzo – **Gerenciamento de pessoas**. Rio de Janeiro. Editora LTC. 1999.