

THE HUMAN SIDE OF
ENTERPRISE

ANNOTATED EDITION

Updated and with new commentary by
Joel Cutcher-Gershenfeld

Livro O Lado Humano da Empresa

Douglas McGregor

McGraw-Hill, 2005

Também disponível em: Inglês

Recomendação

Douglas McGregor foi um grande patrão. Sábio, espirituoso e perspicaz, cultivava um respeito extraordinário para com seus empregados e acreditava que se lhes fosse dada a oportunidade, seriam responsáveis, éticos e permaneceriam entusiasmados com o trabalho. Tanto acreditava nisso que escreveu este livro em 1960 e mudou para sempre a gestão, cuja filosofia predominante na época afirmava que as pessoas eram inerentemente preguiçosas e só trabalhavam se forçadas e punidas. McGregor tinha apenas 58 anos quando morreu em 1964, mas suas contribuições para a teoria e a prática da gestão garantem o seu legado duradouro. Você pode aplicar a filosofia e princípios de McGregor no trabalho e na vida. Apesar de McGregor ter certa tendência a elaborar demais ou em alguns momentos retomar pontos já abordados anteriormente, *BooksInShort* acredita que este livro convincente irá alterar para sempre a sua visão sobre gestão e sobre seus colegas de trabalho.

Ideias Fundamentais

- A Teoria X afirma que as pessoas têm aversão ao trabalho, portanto os gerentes devem coagir e ameaçar para que elas produzam.
- Por outro lado, a Teoria Y assegura que, caso sejam respeitados, seus funcionários serão éticos, auto-motivados e disciplinados.
- Os colaboradores são mais inteligentes e criativos do que muitos gestores imaginam.
- São os gerentes que devem ser responsabilizados quando a força de trabalho estiver desmotivada, nunca os colaboradores.
- Embora os gerentes não possam obrigar os colaboradores a produzir, estes irão apresentar bons resultados sob as circunstâncias corretas.
- Os colaboradores não irão “seguir o líder” automaticamente.
- O dinheiro não é o motivador primário para a maioria das pessoas.
- As pessoas são ativos que devem ser desenvolvidos e não controlados.
- Intimidação e castigo são ferramentas ineficazes de gestão.
- Funcionários inseguros não irão atingir seu potencial.

Resumo

A Teoria X

Quais são os seus pressupostos (implícitos, assim como explícitos) sobre a maneira mais eficaz de gerenciar pessoas? A “Teoria X”, sustenta que as pessoas são inerentemente preguiçosas e precisam de supervisão autoritária para serem produtivas. A Teoria X pode ter sido relevante em algum momento, mas agora torna-se antiquada por três razões:

1. **Seus paradigmas são obsoletos** – Os modelos hierárquicos, como os militares ou da igreja, não se aplicam a empresas modernas. Por exemplo, ao invés de reportar a apenas “um chefe”, os membros das equipes de trabalho hoje em dia podem ter responsabilidades que estendem-se a vários departamentos.
2. **É “etnocêntrica”** – Não leva em conta o “ambiente político, social e econômico” de uma organização.
3. **Faz suposições não confiáveis sobre a natureza humana** – Por exemplo, assume que só o exercício de autoridade pode forçar as pessoas a trabalhar. No entanto, a autoridade tem seus limites. Persuasão e cooperação muitas vezes funcionam melhor.

“Se há um pressuposto único que permeia a teoria organizacional convencional é que a autoridade é o meio central e indispensável de controle gerencial.”

A Teoria X tem uma visão pessimista da natureza humana e estabelece uma relação conflituosa entre a administração e funcionários. Os gerentes que operam sob esta

teoria assumem que os trabalhadores são incapazes de pensar e autogerir-se de forma independente. Eles acham que devem acompanhar de perto o comportamento e as atitudes do seu pessoal para o bem da organização, porque as pessoas não vão assumir responsabilidades de forma voluntária, uma vez que só se preocupam com salário ao final do mês. Os colaboradores não têm uma visão global nem se preocupam com o progresso geral da empresa. Em suma, os gestores da Teoria X acreditam que os trabalhadores só produzem se controlados .

“A autoridade (...) é apenas uma das várias formas de influência ou controle social.”

A Teoria X baseia-se em três premissas:

- 1. **As pessoas não querem trabalhar** – As pessoas têm uma aversão inata para o trabalho e vão tentar evitá-lo. Quotas de produção, metas de vendas e relógios de ponto são a resposta da gestão para os maus hábitos profissionais das pessoas.
- 2. **A coerção é necessária** – A sua organização não vai atingir seus objetivos a menos que você pressione e ameace seus trabalhadores. A punição, ao contrário das recompensas, é a única coisa que motiva as pessoas. Aumentos, bônus e benefícios resultarão em exigências cada vez maiores e nunca em trabalho duro.
- 3. **As pessoas preferem abrir mão do controle** – Elas não querem saber de responsabilidades. Querem sim um salário regular e um emprego seguro.

Por Que a Teoria X Está Errada

Na verdade, a atmosfera generalizada de insegurança criada pelas organizações da Teoria X evita que os colaboradores sigam seu impulso natural de trabalhar com excelência. As pessoas sentem-se reprimidas quando a gerência minimiza as oportunidades de auto-expressão criativa. Quando os funcionários percebem que seus empregos têm pouca importância, passam a se concentrar apenas na autopreservação. Relutam em assumir riscos, temendo que a gestão venha os desaprovar ou punir.

“A autoridade é um meio inadequado para a obtenção de comprometimento para com os objetivos.”

Os funcionários precisam sentir-se seguros antes de assumir os riscos necessários para inovar. A maioria das pessoas gosta de respeito, reconhecimento, elogios e agradecimento. Os indivíduos anseiam tornar-se parte de grupos que compartilhem um sentimento de orgulho e realização. No entanto, os gerentes da Teoria X muitas vezes se sentem ameaçados pela ideia de trabalhadores que unem forças. Acreditam que isso impediria a organização de alcançar seus objetivos. Desta forma, em vez de incentivar a cooperação, promovem o desentendimento entre o seu pessoal.

“A gestão não tem como prover a um homem respeito próprio, ou respeito para com os colegas, ou ainda satisfazer suas necessidades de autorrealização.”

Os gestores muitas vezes se perguntam por que bons salários, benefícios médicos, férias generosas e planos de aposentadoria não parecem motivar os seus trabalhadores. A razão é que tais programas não são suficientes. As pessoas almejam um trabalho estimulante, significativo e que as faça sentir que são importantes como indivíduos. Quando veem que a empresa não valoriza suas contribuições, tornam-se indiferentes e fazem somente o suficiente, de forma automática, para evitar a demissão.

A Teoria Y

Se Teoria X está errada, qual seria a melhor abordagem? A “Teoria Y” oferece um novo pressuposto: os gestores devem respeitar seus colaboradores, dando dignidade e liberdade para produzirem, o que os estimulará a serem éticos, auto-motivados e disciplinados. De acordo com a Teoria Y, a má gestão é a única culpada quando a força de trabalho se encontra desmotivada e pouco interessada em cooperar. A Teoria Y assume que:

- **As pessoas não têm uma aversão inerente ao trabalho** – Sob as circunstâncias corretas, os colaboradores obtêm satisfação com seus empregos.
- **Você não precisa ameaçar seus funcionários** – Funcionários devidamente motivados produzem por conta própria e se esforçam para cumprir os objetivos organizacionais.
- **As pessoas apreciam o sentimento de realização** – A satisfação pessoal que advém da realização reforça o compromisso dos colaboradores aos objetivos organizacionais.
- **As pessoas querem ser responsáveis** – As pessoas não são inerentemente preguiçosas. Na verdade, elas realmente desejam responsabilidades.
- **As pessoas são naturalmente criativas** – Dada a oportunidade, a maioria das pessoas são engenhosas e criativas. Elas sabem como resolver problemas organizacionais.
- **As pessoas são inteligentes** – Muitas vezes, a gestão subutiliza a inteligência coletiva da força de trabalho.

“A Teoria X explica as consequências de uma determinada estratégia de gestão; não explica nem descreve a natureza humana, embora pretenda.”

A Teoria X diz que os gerentes devem determinar as diretrizes da empresa, sem fazer perguntas. Já a Teoria Y afirma que os gestores devem levar em conta as necessidades dos indivíduos em uma empresa, bem como as necessidades da própria empresa. De acordo com a Teoria Y, as pessoas são intrinsecamente motivadas a agir em benefício das suas organizações.

O Contraste entre X e Y

As empresas que baseiam-se na Teoria X insistem que nunca se deve desviar da cadeia burocrática de comando. Observe o processo de auditoria típico. Um supervisor de controle de qualidade inspecionando uma unidade em particular observa um problema e o reporta a um superior. O superior passa as informações para o vice-presidente da divisão, que notifica o chefe da unidade, que chama o gerente da unidade ao seu escritório para dar a má notícia. O gerente vai voltar ao setor e convocar o trabalhador ou trabalhadores ligados à fonte do problema. Isso cria um ambiente de confronto, pois os trabalhadores nem sequer estavam cientes de que o supervisor os havia monitorado.

“Se os empregados são preguiçosos, indiferentes, intransigentes, sem criatividade, não cooperativos nem desejosos de assumir responsabilidades, a

Teoria Y conclui que as causas devem-se aos métodos de organização e controle da gestão.”

Em uma empresa da Teoria Y, no entanto, o supervisor de controle de qualidade notifica os trabalhadores diretamente quando há um problema, capacitando-os para resolvê-lo de imediato. O relatório do supervisor ainda sobe a escada burocrática, mas quando chega ao topo, o problema já foi resolvido. Os funcionários agradecem o *feedback* e percebem que a empresa não está interessada em punir seus erros nem espreitar seu trabalho. Esta abordagem direta é muito apreciada. O respeito mútuo, em vez da suspeita, ajuda a alcançar resultados.

Teoria Y na Prática

Certo diretor de uma escola pública tem tido um sucesso excepcional. O conselho escolar está feliz. As provas de aferição mostram que os alunos estão se destacando. Os pais têm um bom relacionamento com os professores. Então, o superintendente decide utilizar os talentos do diretor em uma posição administrativa no Conselho Estadual. O Conselho de Educação o recomenda para a função após entrevistar uma dúzia de candidatos qualificados.

“Os subordinados têm necessidade de segurança quando sentem-se ameaçados, quando temem ações arbitrárias, favoritismo e discriminação.”

Eles oferecem ao diretor um aumento considerável e um título impressionante. O único problema é que ele não quer o trabalho. Ele adora ser diretor e gosta de ajudar os jovens a amadurecer e adquirir habilidades acadêmicas e sociais. Sua equipe é extremamente leal e vai sempre além das suas obrigações. O diretor expressa a sua preocupação ao superintendente, que se recusa a ceder. Ele insiste que o Conselho de Educação irá se beneficiar com mudança e que o diretor vai ficar satisfeito uma vez ajustado ao novo papel.

“Muitas características consideradas essenciais em um líder acabam por não diferenciar o líder bem-sucedido do malsucedido.”

Dois anos mais tarde, o superintendente está satisfeito com o desempenho do ex-diretor, mas este está muito infeliz e insatisfeito profissionalmente. Ele voltaria a sua antiga escola, em um piscar de olhos. Este exemplo mostra o pior da Teoria X, onde uma decisão unilateral é feita “para o bem da organização”, levando pouco em consideração o indivíduo. O diretor não poderia ter recusado a nova posição, sem comprometer suas chances futuras de promoção.

“Prática e *feedback* eficaz são aspectos essenciais de toda aprendizagem que envolva mudança de comportamento.”

Por outro lado, em um Conselho de Educação conduzido pela Teoria Y, diretor e superintendente teriam debatido abertamente e com respeito suas necessidades e sentimentos. O superintendente teria estimulado o diretor a considerar a posição da organização e ofereceria o máximo apoio na transição. Ele teria sugerido formas de o diretor aproveitar a oportunidade para expandir seus conhecimentos e competências, além de reforçar sua capacidade de liderança. Aceitar a nova posição como um novo aprendizado e crescimento seria mais agradável do que aceitá-la ressentido. A Teoria Y reconhece que, mesmo quando os gestores precisam exercer sua autoridade para o bem da organização, devem ainda assim esforçar-se por uma solução mutuamente aceitável.

A Autoridade e a Teoria Y

Mesmo em uma organização como o exército, que pode parecer ser a entidade máxima da Teoria X, é possível se aplicar a Teoria Y. No exército, os comandantes passam de cima para baixo as ordens que os soldados devem seguir com exatidão. Os oficiais que comandam seus pelotões em batalha não estão preocupados se a missão incentiva o crescimento pessoal das suas tropas. O General George Patton, por exemplo, não teria levado a sério a ideia de levar em consideração os sentimentos de um soldado.

“Uma das razões mais importantes para o mau funcionamento de uma equipe é o medo geral de conflito e hostilidade que nos leva a apresentar um comportamento prejudicial ao invés de cooperativo.”

No entanto, comandar é diferente de controlar. Um tenente entende que a missão irá falhar a menos que os soldados deem o melhor de si. O tenente não controla os soldados, mas antes depende deles. Patton dependia de seus subordinados para que suas ordens fossem repassadas. Os líderes militares, como todos os líderes, controlam seu pessoal tanto quanto controlam as tempestades. Eles devem ser capazes de confiar plenamente em seus subordinados, mas ainda assumir o comando. Confiança e comando podem andar juntas.

“Outro fator significativo resultante do mau funcionamento de uma equipe é a ideia equivocada de que a eficácia do grupo depende unicamente do líder.”

Os gestores da Teoria Y podem e devem agir com autoridade e determinação. Eles são responsáveis por resolver problemas. Quando as crises ocorrem, são eles quem decidem quais ações a serem tomadas. Isso não significa que devem jogar a Teoria Y janela afora. Devem sim continuar a tratar as pessoas de forma justa, sem questionar suas motivações. No entanto, podem manter-se firmes, mesmo demitindo pessoas caso seja necessário – particularmente aquelas que insistem na mentalidade da Teoria X.

Sobre o autor

Douglas McGregor foi presidente da Antioch College e membro do corpo docente fundador da Sloan School of Management da MIT.
