

A PROFECIA DO CHEFE: COMO A GESTÃO AUTORITÁRIA CRIA O AMBIENTE QUE ELE TEME

Maria Eduarda Barp¹

Franciele da Costa²

Resumo

A forma como um gestor lidera sua equipe reflete suas crenças mais profundas sobre si mesmo e sobre as pessoas ao seu redor. O modelo de gestão adotado é, portanto, um espelho da sua visão de mundo, da sua forma de se comunicar e de como ele interpreta as relações de trabalho.

Para entender essa dinâmica, a base teórica pode ser encontrada na obra de Douglas McGregor, psicólogo social americano, intitulada 'O Lado Humano da Empresa', de 1960. Nesta obra, McGregor discorre sobre a Teoria X, que nos apresenta as crenças fundamentais que muitos gestores têm sobre a natureza humana no trabalho. Assim, parte-se da premissa que estes gestores acreditam em três pressupostos principais, de acordo com o autor: o primeiro é a aversão ao trabalho, ou seja, o indivíduo tem aversão inerente ao trabalho e o evitará se puder, o segundo é a necessidade de coerção e

¹Graduanda no curso de Psicologia da Universidade do Oeste do Estado de Santa Catarina (UNOESC), Campus de São Miguel do Oeste/SC. Email: maria.barp@unoesc.edu.br.

²Professora Orientadora. Docente do curso de Psicologia da Universidade do Oeste do Estado de Santa Catarina (UNOESC), Campus de São Miguel do Oeste/SC e Pinhalzinho/SC. E-mail: franciele.costa@unoesc.edu.br.

controle, que supõe que as pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e até ameaçadas para que façam um esforço adequado e o terceiro é falta de ambição e o desejo por segurança, onde se acredita que o ser humano prefere ser dirigido, pois não deseja assumir responsabilidades, principalmente pautado na crença de que essas pessoas não tem ambição, e acima de tudo, buscam por segurança (MCGREGOR, 1960).

Pode-se perceber que a Teoria X sustenta a crença de que os funcionários são, por natureza, preguiçosos, de pouca ambição e irresponsáveis. Deste modo, assumindo tal como verdade, utiliza-se um sistema de gestão rígido, punitivo e de controle extremo, onde a participação ativa e a autonomia dos colaboradores são mínimas. O resultado desse comportamento é uma reação de falta de confiança e desmotivação na equipe, que se sente desvalorizada e sem poder de decisão, perdendo o senso de responsabilidade e a iniciativa (MCGREGOR, 1960). Esse ciclo vicioso se enquadra perfeitamente no conceito de profecia autorrealizante, popularizado pelo sociólogo Robert Merton (1948). A profecia age como um mecanismo onde o comportamento do gestor, baseado em suas expectativas negativas, gera as reações que confirmam suas piores crenças sobre a equipe.

Essa dinâmica de desconfiança mútua tem um profundo impacto psicológico, que pode ser analisado pelas lentes da Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) de Aaron Beck. A TCC argumenta que nossas emoções e comportamentos são resultado direto de nossos pensamentos e crenças mais profundas, chamadas de esquemas mentais (BECK, 1997). A Teoria X pode ser interpretada, portanto, como um conjunto de esquemas cognitivos disfuncionais do gestor, que o levam a interpretar as ações da equipe de forma negativa por meio de distorções cognitivas. Por

exemplo, um atraso de um funcionário pode ser visto automaticamente como irresponsabilidade, ao invés de uma circunstância externa. Por outro lado, a equipe que vivencia essa gestão pode desenvolver seus próprios esquemas de desamparo, que se manifestam em pensamentos como "não importa o que eu faça, o resultado será o mesmo". Esse padrão de pensamento e comportamento pode gerar ansiedade, estresse crônico e, em casos mais graves, a Síndrome de Burnout, criando um ciclo vicioso que prejudica tanto o indivíduo quanto a organização.

A exposição contínua a esse ambiente autoritário mina a segurança psicológica do funcionário, que passa a temer represálias por erros ou por expressar opiniões. Essa falta de segurança, somada à ausência de autonomia, pode levar a quadros de ansiedade crônica e depressão, conforme o indivíduo desenvolve um senso de desamparo aprendido (PETERSON; MAIER; SELIGMAN, 1993). As distorções cognitivas se tornam mais frequentes; o funcionário pode cair na armadilha da catastrofização (imaginando o pior cenário para cada pequena falha) ou da leitura mental (assumindo que o gestor está sempre insatisfeito). Essa tensão constante não apenas afeta o bem-estar mental e emocional, mas também se manifesta em sintomas físicos, como dores de cabeça, problemas gastrointestinais e insônia, demonstrando a conexão indissociável entre o ambiente de trabalho e a saúde integral do indivíduo (MASLACH; LEITER, 1997).

Em contraponto a essa visão temos a Teoria Y de McGregor. Diferente da Teoria X, ela se baseia em esquemas cognitivos adaptativos, que veem o ser humano como proativo, ambicioso e capaz de autogerenciamento (MCGREGOR, 1960). O gestor que opera sob a Teoria Y acredita em três crenças fundamentais: a primeira discorre sobre a satisfação no trabalho, que pauta que o trabalho é tão natural ao ser humano quanto o descanso e

portanto, as pessoas podem encontrar satisfação o fazendo (MCGREGOR, 1960). A segunda reflete sobre a autodireção e o autocontrole, que nega os pressupostos da teoria X que acredita que as pessoas precisam ser punidas, ameaçadas ou controladas, assim, mostrando que pessoas comprometidas com os objetivos - pessoais e da instituição - usarão o autocontrole e a autodireção para alcançá-los (MCGREGOR, 1960). E a terceira, pautada na ambição e criatividade, onde acredita-se que a maioria dos indivíduos busca por responsabilidades e desafios, assim, cabe ao gestor proporcionar um ambiente onde as pessoas possam liberar seus potenciais (MCGREGOR, 1960). Essa crença gera um ciclo virtuoso: o gestor delega, confia em sua equipe e incentiva a participação, o que, por sua vez, aumenta a motivação, a responsabilidade e a produtividade dos colaboradores, confirmando as expectativas positivas do líder.

A análise conjunta da Teoria X e da Teoria Y, à luz dos conceitos da TCC, revela que a liderança vai muito além de um conjunto de técnicas. A escolha por um modelo de gestão autoritário não é apenas uma decisão administrativa, mas um reflexo de crenças que, ao se transformarem em uma profecia autorrealizante, geram um ciclo de desconfiança e prejuízos psicológicos (MCGREGOR, 1960). Por outro lado, a adoção de um modelo mais participativo demonstra que o sucesso de uma organização está intrinsecamente ligado ao bem-estar e à valorização de seus colaboradores (MCGREGOR, 1960). Em última análise, o resumo expandido demonstra que a verdadeira eficiência e sustentabilidade de uma empresa residem na capacidade do gestor de reestruturar suas próprias crenças e, com isso, transformar positivamente o ambiente de trabalho e as vidas das pessoas que o compõem.

Referências

BECK, Aaron T. **Terapia cognitiva da depressão**. Tradução de Sandra Costa. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997

MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1960.

MERTON, Robert K. **Social Theory and Social Structure**. Nova York: Free Press, 1948.

PETERSON, Christopher; MAIER, Steven F.; SELIGMAN, Martin E. P. **Learned helplessness: a theory for the age of personal control**. New York: Oxford University Press, 1993.