Eficácia gerencial (Teoria 3D)

Por William J. Reddin. Chapiro Internacional do Brasil. Trad. de Managerial effectiveness, McGraw-Hill, 1968, por Francisco Antonio Pisa.

A ciência da administração, se assim já nos é permitido chamá-la, vem há várias décadas se estruturando, tentando atingir um estágio realmente científico.

Embora não saibamos exatamente o que vem a ser ciência, podemos indicar três características que todo conhecimento científico deve possuir. São elas: a existência de uma metodologia, a capacidade de tornar a realidade objetiva inteligível e, finalmente, a possibilidade de permitir um controle **prático** do mundo real.[1]

Provavelmente, é este último aspecto o que mais se tem mostrado carente nas teorias da administração. Dada a quantidade de escolas de pensamento que existem atualmente — algumas até negando princípios básicos de outras — torna-se bastante difícil saber o que realmente deve ser utilizado como linha de referência prática, ou em outras palavras, como se deve administrar.

E é exatamente essa a grande contribuição da obra de Reddin, na medida em que procura, com base numa teoria por ele desenvolvida, fornecer instrumentos **operacionais** para o administrador, ou seja, indicar-lhe o melhor caminho em sua tarefa de "coordenar os recursos disponíveis para a consecução de um fim previsto".

Essa tentativa de dar ao conhecimento teórico uma aplicação prática é louvável, embora muita pesquisa ainda deva ser feita, para saber se realmente se está no melhor caminho. De qualquer forma, sem ação não se consegue melhorias.

William J. Reddin é um jovem professor de administração da Universidade de New Brunswick, no Canadá. Sua obra, que encerra o que foi denominado de Teoria 3D, começou, segundo as palavras do próprio autor, "a surgir nos guardanapos de papel das mesas do McConnel Hall da Universidade de New Brunswick. Neil MacGill, filósofo, foi o cínico profissional, enquanto que Toby Graham, historiador e militar reformado da artilharia britânica, foi o generalizador. Discuti com eles durante e depois do jantar e, muitas vezes, até a manhã do dia seguinte".[2]

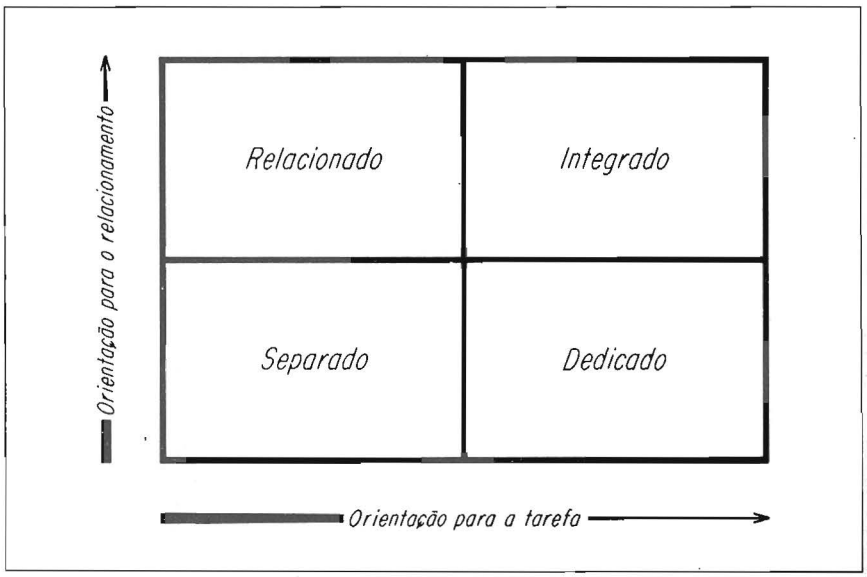
As idéias básicas da Teoria 3D, que Reddin expõe, são uma tentativa de unificar os resultados de uma série de pesquisas desenvolvidas por cientistas sociais nos Estados Unidos, entre os quais Carrol Shartle, Bales, L. Cock, J. R. P. French Jr., R. C. Anderson, S. S. Sales, E. A. Fleishman, D. R. Peters e A. K. Korman.

Esses estudos pareciam indicar que um administrador poderia ter a sua atuação caracterizada por duas variáveis básicas: a orientação para a tarefa (**OT**) e a orientação para o relacionamento social (**OR**). De acordo com a maior ou menor intensidade com que essas variáveis se refletissem em seu comportamento, quatro estilos administrativos **básicos** poderiam ser identificados. Reddin representou-os segundo o esquema da figura 1.

Assim, por exemplo, um administrador cujo comportamento, **em dada circunstância,** se caracteriza como tendo uma alta orientação para a tarefa, e baixa orientação para o relacionamento, é classificado como possuindo um estilo gerencial básico **dedicado.**

Reddin, no entanto, percebeu que essas duas variáveis ainda não eram suficientes para tornar **prática** a teoria. Introduziu, então, uma terceira variável, a **eficácia** — a sua grande contribuição levando assim o conhecimento teórico dos bancos escolares para a vida prática.

Figura 1 - Quatro estilos básicos



O conceito de eficácia, que tem suas raízes na administração por objetivos de Peter Drucker, pode ser ilustrado por um exemplo do próprio autor da Teoria 3D. Partindo do conhecido conceito de **eficiência**, Reddin mostra como um gerente, 100% eficiente, pode ser 0% eficaz. Prefere este:

Eficiência	Versus	Eficácia
Fazer as coisas bem feitas	em vez de	Fazer as coisas certas
Resolver problemas	em vez de	Produzir alternativas criativas
Cumprir com o seu dever	em vez de	Obter resultados
Reduzir os custos	em vez de	Aumentar os lucros

A introdução de uma terceira variável no modelo, foi o que deu origem ao nome "Teoria 3D" (terceira dimensão) pois, como sabemos, uma dimensão é definida pelo número de variáveis independentes utilizadas em um modelo. Assim, no plano, temos apenas a largura e o comprimento, segunda dimensão portanto. Se introduzirmos também a **altura**, teremos o espaço, em terceira dimensão. Se, ainda, tivermos mais uma variável — o tempo — como fez Einstein em sua Teoria da Relatividade, passaremos a um espaço geométrico de quarta dimensão (um hiperplano). Aliás, como ensina a física moderna, esta é a real dimensão do universo em que vivemos.

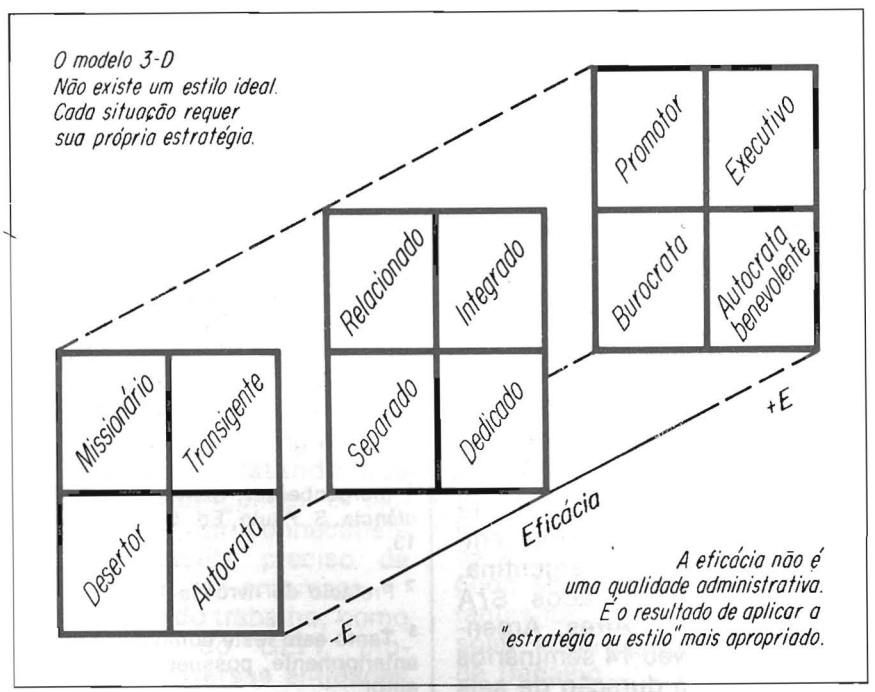
Desse modo, na medida em que o conceito de eficácia é adicionado ao modelo, a figura já apresentada transforma-se em um sólido tridimensional, trazendo, como conseqüência, **oito** novos tipos de estilos gerenciais.

A figura 2 ilustra tais tipos.

Assim, um administrador que possua um estilo gerencial básico separado, terá um comportamento de **desertor**, se agir ineficazmente, e de **burocrata**, no caso contrário.

Ao se tomar contato, pela primeira vez, com esse modelo de estilos gerenciais, tem-se impressão de que o "ideal" seria um comportamento **executivo**. Aí, mais uma vez, Reddin chama a atenção para a falsidade de tal conclusão, destacando a importância da **situação presente** em cada caso.

Figura 2 - Os estilos gerenciais



Assim, um gerente que assumisse um estilo integrado, em uma situação que exigisse um estilo **separado**, como por exemplo o fechamento de um balanço contábil, estaria agindo **ineficazmente**, sendo, portanto, um **transigente** nessa situação.

Uma vez caracterizados os vários estilos gerenciais, Reddin volta-se para o **ambiente** em que o administrador está envolvido. Na realidade, o ato de administrar é o resultado da interação de cinco forças "ambientais" sobre o gerente, e de sua reação a essas forças (i.e. seu estilo).

O esquema da figura 3 reflete tais forças.

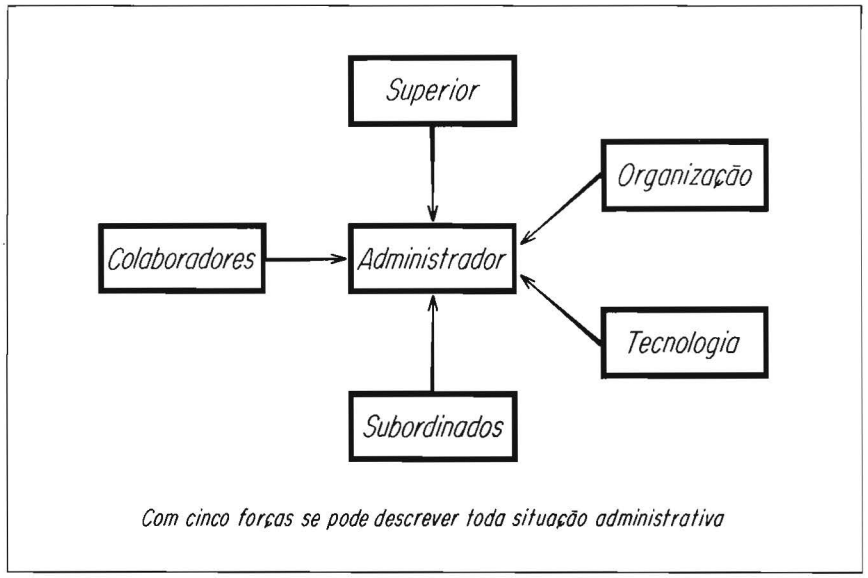
Agora, a partir de vários indicadores desenvolvidos por Reddin e Chapiro, é possível determinar as **exigências** separadas, relacionadas, dedicadas e integradas dessas cinco forças. Por exemplo, um indicador de tecnologia separada é: "os subordinados devem pensar ao invés de agir".

Conhecidas essas exigências, e em que grau, é pesquisada a estratégia usada pelo gerente, usando-se, como antes, vários indicadores específicos.

Pelo **confronto** desses elementos ambientais, o que pode ser conseguido por meio de uma representação gráfica denominada "fluxograma", torna-se fácil saber se o estilo usado pelo gerente está de acordo com as exigências da situação. Se estiver, será considerado eficaz, ou seja, **estará administrando convenientemente.** Caso contrário, deverá mudar de estilo. Ou então, de atividade.

Depois das idéias apresentadas, Reddin continua desenvolvendo vários outros conceitos de cunho bastante prático e objetivo, os quais apenas citaremos, por ser impossível, em algumas linhas, sintetizar cerca de 130 páginas de sua obra. Alguns desses conceitos são: áreas de

Figura 3 - O ambiente gerencial



Com cinco forças se pode descrever toda situação administrativa

eficácia, percepção de estilo, deriva de estilo, exigências situacionais, flexibilidade de estilo, manipulação situacional, perfil e repertório de estilos, sensibilidade situacional e síntese de estilos.

Reddin e Chapiro desenvolveram também vários instrumentos de avaliação (ou de medida), que permitem obter resultados bastante objetivos. Aliás, dentro dessa linha, é oportuna a citação de um pensamento de Lord Kelvin, eminente físico do século passado: "Tenho dito muitas vezes que, quando podemos **medir** aquilo sobre que falamos e expressá-lo em números, conhecemos então algo sobre o assunto; quando, porém, não pudermos expressá-lo em números, nosso conhecimento é pouco satisfatório e infrutífero; pode ser tão somente um começo de conhecimento, mas dificilmente o nosso pensamento pode ser considerado como tendo atingido o **estágio científico**, qualquer que seja o assunto em pauta."

Entre os instrumentos de medida elaborados, podemos citar os seguintes, todos sob a forma de testes: Testes de conhecimento da Teoria 3D (260 questões, de grande utilidade didática), Diagnóstico de estilos da equipe, levantamento do ambiente, das tarefas e das relações gerenciais, e Diagnóstico de estilo gerencial.

Este último, consiste em um conjunto de 64 testes que, no final, permite estabelecer o perfil de estilo individual de cada um, ou seja, com que freqüência um administrador assume este ou aquele estilo gerencial, e se está sendo eficaz ou não em seu comportamento.

Este teste já tem sido aplicado em dezenas de milhares de administradores em vários países, permitindo, assim, seu contínuo aperfeiçoamento. Como ilustração, transcrevemos uma das questões, na qual deve ser escolhida a alternativa que melhor se aplica ao participante.[3]

1. Não fornece à administração superior mais informações além das que foram solicitadas.

2. Às vezes, se opõe a reivindicações do sindicato, por questões de princípio.

Com base no material até agora apresentado, uma empresa de consultoria argentina, a Chapiro Y Asociados S/A (Bolivar, 382, B. Aires, Argentina) já promoveu 14 seminários no Brasil, com duração de seis dias cada um (80 horas de trabalhos), em colaboração com o Programa Nacional de Treinamento de Executivos do Governo federal (PNTE).

Isto mostra que esse material, embora relativamente recente, vem tendo aceitação entre os administradores brasileiros.

Finalizando, devemos destacar o fato de que, como toda teoria, é o tempo, o último juiz. De qualquer modo, são muito sugestivos dois pensamentos citados por Reddin em seu livro: "Todas as verdades começam como blasfêmias" (G. B. Shaw) e "O grande fim da vida não é o conhecimento, mas a ação" (T. H. Huxley). ■

Antonio Carlos M. Mattos

[1] Morgenbesser, Sidney. **Filosofia da ciência.** S. Paulo, Ed. Cultrix, 1971. p. 13.

[2] Prefácio do livro de Reddin.

[3] Tanto este teste como os já citados anteriormente, possuem **copyright** do autor