

1. Introdução;
2. Verificação não-empírica da Teoria 3-D;
3. Conclusões.

Vera Sueli Storck**

CRÍTICA TEÓRICA NA ADMINISTRAÇÃO: O CASO DA TEORIA 3-D*

1. INTRODUÇÃO

1.1 A problemática

A administração, enquanto disciplina que aspira à cientificidade do conhecimento gerado no seu âmbito, encontra-se inevitavelmente atrelada a uma dificuldade básica: a que se refere à elaboração de explicações adequadas não apenas para fenômenos ocorrentes em uma dada organização, mas a um conjunto dessas organizações. Por todo lugar encontram-se dúvidas quanto ao modo de se produzirem conhecimentos na disciplina;¹ por todo lugar buscam-se métodos adequados a tal produção.²

Vários fatores encadeados entre si concorrem para tal situação. Em primeiro lugar pode-se mencionar o temor dos empresários em relação ao fornecimento de dados à pesquisa. Quantos trabalhem com pesquisa nas organizações empresariais podem atestar que o nível de respostas espontâneas a instrumentos de investigação é bastante baixo: uns alegam a “confidencialidade” dos dados de sua empresa; outros, a “exigüidade de tempo”, outros, mais, o desinteresse. Essa dificuldade redundará na produção de um conhecimento fragmentário, portador de “defeitos congênitos” insuperáveis.³ Nessas condições, a produção científica — teorias administrativas — é débil, posto que construída, em grande número de casos, a partir de experiências isoladas.

Na medida, portanto, em que o conhecimento produzido nas pesquisas nacionais é caracterizado por essas deficiências gerais, recorre-se maciçamente à produção científica estrangeira. Em tais condições, ela passa, invariavelmente, pelo complexo processo da tradução. Como essa atividade constitui-se em tarefa delicada, nem sempre “possível”, inclusive, no sentido de que existem termos em outros vernáculos para os quais não há correspondentes nacionais e de que cada área específica do conhecimento possui uma terminologia própria até inacessível, às vezes, aos profissionais de outras áreas, é comum encontrarem-se obras traduzidas que pouco ou nada têm a ver com o original estrangeiro. No entanto, é a esse tipo de bibliografia que tanto professores de administração quanto alunos e executivos vão ter acesso. E é desse tipo de bibliografia, com suas imperfeições e interpretações, que se vai originar grande parte das ações desenvolvidas nas organizações.

Para complicar ainda mais este quadro, já por si suficientemente complexo, há ainda um terceiro fator, interligado aos citados anteriormente e que concorre decisivamente para que sobre a administração pesem sérias reticências: trata-se de um comportamento típico daquele desenvolvido nas áreas em que há, como na administração, um marcado “divórcio” entre “teoria e prática”. O relacionamento teoria-prática é marcado pela separação: no caso da administração, os executivos (práticos) estão nas empresas e os cientistas (teóricos), na universidade. Cada um trabalha os seus objetos sem perceber exatamente o que o outro está fazendo. Essa atividade para-

59

* Este trabalho foi elaborado a partir da dissertação de mestrado da autora — *Teoria 3-D; uma análise crítica*, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul — e das suas conclusões na pesquisa *Uma análise da eficácia gerencial: tecnologia empresarial e estilos de gerência*, realizada com auxílio financeiro do Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

** Mestre em administração, professora de metodologia da pesquisa e, atualmente, desenvolve pesquisas para a FINEP e CNPq.

lela abre espaço, por um lado, à elaboração de teorias pouco conectadas com a realidade, o que, contudo, não lhes impede o "consumo", pois, por outro lado, dá-se uma espécie de "messianismo científico", que aceita acriticamente tudo quanto se apresente sob o nome de "ciência".

Não há dúvida de que uma tal situação enfraquece não apenas a administração, como também os administradores e as empresas. Por conseguinte, é indispensável o procedimento, mesmo que a um nível preliminar, de verificação de teorias administrativas.

1.2 Verificação de teorias e a teoria 3-D

"Verificar" significa, em rápidas palavras, desenvolver alguma espécie de procedimento que permita estabelecer a verdade ou a falsidade de algo.⁴ Desta forma, quando se diz que uma teoria será verificada, diz-se implicitamente que ela será objeto de perquirição, através de métodos adequados, quanto ao seu grau de verdade ou falsidade.

Como tal, o processo de verificação de teorias é largamente empregado na filosofia das ciências, mas de fraca utilização na administração. Crê-se que a não-realização de verificações de teorias na administração deva-se, em parte, à dificuldade em definir-se univocamente o próprio conceito de "teoria". Com efeito, o termo hoje é usado para designar desde as menores hipóteses de trabalho aos mais amplos sistemas axiomáticos de pensamento,⁵ ficando tal questão restrita à jurisdição da própria filosofia da ciência.

Por conseguinte, não há como negar que este é um contexto deveras ambíguo. Contudo, é dentro desse contexto que, neste estudo, se pretende encontrar resposta para uma questão objetiva: em que medida uma teoria, tomada como amostra indicativa (não-representativa) das teorias na administração, consegue superar algumas provas técnicas, à guisa de verificação?

A amplitude dessa questão exige alguns limites técnicos: o primeiro, de selecionar-se alguma teoria, sobre a qual recaiam as análises, que demonstre alguma preocupação quanto à sua "cientificidade"; o segundo, de precisar-se o conceito de "teoria", a fim de que se apontem quais as características que serão verificadas; e o terceiro, enfim, de selecionarem-se critérios úteis à verificação do tipo de teorias precisado.

A teoria selecionada para as análises é a Teoria 3-D, do Prof. William J. Reddin. Tal teoria foi particularmente útil a este estudo na medida em que seu criador reiteradas vezes declara o seu conteúdo "científico"⁶ e na medida em que ela é bastante empregada por administradores, tanto a nível internacional quanto nacional. Uma caracterização bastante ampla dessa teoria é encontrada no livro *Eficácia gerencial*, do mesmo autor.* É a essa teoria, pois, que se escolhe para submeter à prova em testes não-empíricos neste trabalho.

2. VERIFICAÇÃO NÃO-EMPÍRICA DA TEORIA 3-D

2.1 Exatidão lingüística

A Teoria 3-D utiliza alguns conceitos centrais tais como "gerente", "estilo gerencial" e "eficácia", dentre outros. Na medida em que "gerente" parece ser, de todos eles, o de maior importância para a teoria, é à sua definição que se referirá a análise a seguir.

No sentido em que é tomado pela Teoria 3-D, um gerente é "uma pessoa que ocupa um cargo numa organização formal, sendo responsável pelo trabalho de uma outra pessoa, pelo menos, tendo autoridade formal sobre o trabalho dessa pessoa."⁷ Procedendo-se à identificação dos elementos constitutivos dessa definição, tem-se que:

- a) o gênero proposto por Reddin para a categoria "gerente" é o das "pessoas que ocupam cargos em organizações formais";
- b) a diferença que Reddin vê entre um gerente e os demais ocupantes de cargos em organizações formais (e que não são gerentes) é que os gerentes "são responsáveis pelo trabalho de uma outra pessoa, pelo menos", enquanto que os não-gerentes não teriam essa possibilidade;
- c) Reddin entende que a propriedade dessa categoria reside no fato de terem "autoridade formal sobre o trabalho daquelas pessoas" (os subordinados).

Com relação ao que afirma a propósito do gênero, podem ser objetadas inúmeras impropriedades. De acordo com ele, um proprietário de empresa seria um gerente. No entanto, a categoria à qual pertence um proprietário é qualitativamente distinta da ocupada por um gerente: no exercício de suas atividades básicas ele empenha o próprio nome, sofre as áleas das perdas e danos e ocasionalmente vai responder por elas mediante o seu patrimônio pessoal. Em consequência, um proprietário não é somente um gerente: ele é gerente apenas em parte, pois, além disso, conta com atribuições adicionais às do gerente. Por conseguinte, pode-se entender que a definição formulada por Reddin não expõe a essência do que se propôs a definir, já que inclui, ao nível do gênero, elementos que excedem a categoria "gerente".

Do ponto de vista da diferença, vê-se que a Teoria 3-D distingue o gerente dos demais "ocupantes de cargos em organizações formais" pelo fato de que os primeiros teriam responsabilidade pelo trabalho de outrem. Entretanto, se pode parecer certo que os gerentes tenham subordinados, parece errôneo entender que "ter subordinados" é atributo apenas aplicável a gerentes. Tome-se o caso do proprietário, acima exemplificado: embora não sendo apenas gerente, conta, por definição, com subordinados. Por conseguinte, também nesse particular a Teoria 3-D apresenta inexactidões lingüísticas.

Por fim, a propriedade indicada pela Teoria 3-D para distinguir o conceito gerente é, como se viu, a autoridade

formal sobre o trabalho de outrem. Contudo, tal autoridade é resultante de investidura pela empresa e seus proprietários. Nesse caso, um procurador pode, perfeitamente, exercer autoridade sobre o trabalho de outras pessoas na organização, mas as características (transitoriedade, etc.) de tal autoridade não podem ser empregadas para identificá-lo como um gerente.

Por conseguinte, a definição da Teoria 3-D para o conceito de “gerente” não precisa o gênero, nem a propriedade, nem a diferença do “gerente” em relação aos demais ocupantes de cargos em organizações formais. Logo, não é possível, seguindo-se essa definição, concluir sobre quem é ou quem não é gerente, o que faz com que a definição não possa ser considerada exata do ponto de vista lingüístico.

2.2 Coerência externa

A Teoria 3-D poderia ser considerada como dotada de coerência externa se, em seu interior, não se encontrassem elementos que contradissem o conhecimento disponível. Entretanto, dado que supõe no gerente qualidades que sabidamente não possui, parece que ela, em certa medida, termina por ignorar e, enfim, contradizer esse conhecimento.

Veja-se, por exemplo, o que propõe em relação ao que denomina de “análise situacional”: especificando que três habilidades são essenciais ao gerente (flexibilidade de estilo = habilidade de variar adequadamente o próprio estilo básico de comportamento em função de uma situação em mudança; sensibilidade situacional = habilidade em avaliar os elementos situacionais em termos de orientação para tarefas e relações, repertório e força; e habilidade de gestão situacional = capacidade de mudar as exigências de estilo de um ou mais elementos situacionais),⁸ a Teoria 3-D sugere que:

- a) um gerente tenha a capacidade de listar, por antecipação, todas as exigências que a “situação” faz ao seu estilo;
- b) um gerente tenha a capacidade de antecipar todos os atos, intenções, tensões, desejos, etc. das pessoas, bem como a de “descobrir exigências” em seres inanimados, que não se comunicam com o mundo exterior;
- c) que o gerente possa considerar *todas* as exigências de *todos* os componentes da situação em *todos* os momentos.

Além disso, quando considera quanto às habilidades de “flexibilidade de estilo” e “habilidade de gestão situacional”, supõe:

- a) que o gerente possua algo semelhante a um “guarda-roupas de comportamentos” anteriormente disponíveis;

- b) que haja, nesse “guarda-roupas de comportamentos”, pelo menos um que seja “funcional à situação”.

Essas, aliás, parecem dificuldades insanáveis da Teoria 3-D. Pois não estaria ela exigindo do gerente, justamente pelas próprias limitações do conhecimento humano, tais como a indisponibilidade da totalidade das alternativas de decisão e o caráter seletivo da informação, um exagerado mimetismo? Não estaria a Teoria 3-D reputando exagerada valia a tal mimetismo — exagerada quando “pede” ao gerente que se modifique em função das organizações nas quais atue — quando “pede” que, para que ele seja “eficaz”, seja também ilimitado? Não estaria a Teoria 3-D pensando na personalidade do gerente como nas *personas* do teatro grego — máscaras que se antepõem ou retiram ao bel-prazer?

Por expor essas idéias é que a Teoria 3-D não parece destinar-se a um gerente comum. Não lhe bastando que ele seja um ser inteligente, ela lhe pede que conheça toda a “situação”, só que para conhecer essa “situação”, nos termos em que ela propõe, ele precisa ser onisciente. Não lhe bastando isso, pede-lhe que “mude” as exigências que ao seu estilo faz a “situação”: deve ele, então, ser onipotente. Pede-lhe, ademais, que identifique as exigências da “situação”: deverá, portanto, ser onipresente. Esse gerente, ao qual se refere a Teoria 3-D, é efetivamente um gerente pouco, mas muito pouco comum!

Assim, é evidente que, não tendo o gerente qualquer das habilidades acima mencionadas e que não se possa determinar no vácuo a funcionalidade de algo, a Teoria 3-D não é coerente com a massa de conhecimentos disponíveis, especialmente por atribuir ao gerente características que não são próprias da natureza humana e por tomar um enfoque meramente analítico como se ele fosse dado na realidade.

2.3 Poder de previsão

A Teoria 3-D pretende, consoante o seu criador, oferecer explicações dos fenômenos que ocorrem na realidade e não apenas descrever tais eventos: “uma boa teoria deve explicar a totalidade ou, pelo menos, a maioria dos dados”.⁹ Em decorrência, ela deverá poder oferecer condições de prever os fatos que pretende explicar.

Como sua preocupação central desenvolve-se em torno das relações entre estilos dos gerentes, situação e eficácia gerencial, ela deveria oferecer condições de prever a ocorrência da eficácia, conforme se alterassem estilos e situação. Isso, contudo, não ocorre; não há, em qualquer momento da Teoria 3-D, condições que permitam assegurar quanto à superveniência da eficácia gerencial: a Teoria 3-D não oferece quaisquer indícios de que, comportando-se desta ou daquela forma, nesta ou naquela situação, o gerente será mais eficaz.

Ao contrário, em sua exposição, Reddin é suficientemente confuso para sequer permitir que o leitor de sua obra conclua sobre se ele afirma ou não relações entre estilo e eficácia. A exemplo, tem-se que ora Reddin afir-

ma que “não há evidência consistente de que algum estilo seja geralmente mais eficaz que o outro”, ora, linhas abaixo, diz que “tem uma situação, para a qual um estilo é adequado e muitas situações para as quais não o é”,¹⁰ para, por fim, declinar que:

“Portanto, uma tecnologia que exigisse comportamento separado de um gerente seria aquela na qual os subordinados pensam mais em vez de agir; onde os subordinados realmente seguem procedimentos estabelecidos; onde o trabalho é, em si mesmo, muito interessante; onde os subordinados têm grandes possibilidades de estabelecer suas próprias áreas de eficácia e onde as tarefas são fundamentalmente simples”.¹¹

Assim, por entre meandros de contradições e circularidades, afirmações e negações de um mesmo fenômeno, não existem, na teoria em apreço, condições de afirmar o tipo de relação que Reddin afirma — e, ao mesmo tempo, nega.

Conclui-se, em conseqüência, pela baixa capacidade de predição da Teoria 3-D.

2.4 Originalidade

Seria desejável que, para a verificação deste critério de contraste, a Teoria 3-D fosse comparada a teorias rivais. No entanto, buscando centralizar a análise apenas ao nível da própria Teoria 3-D, optou-se por compará-la às pesquisas que supostamente lhe deram origem, com as quais, evidentemente, deveria manter um relacionamento de coerência, além de, mediante a articulação de tais pesquisas, apresentar proposições superiores às das investigações isoladas.

Segundo Reddin, a formulação da Teoria 3-D apóia-se nos seguintes estudos:

- a) estudos de Carroll Shartle, da Universidade de Ohio, sobre comportamento de liderança;
- b) estudos da Universidade de Michigan, sobre o mesmo tema;
- c) estudos de Bales, da Harvard University, sobre o comportamento de liderança em pequenos grupos;
- d) estudos de L. Coch e J. R. P. French Jr. sobre a influência do estilo gerencial participativo nos resultados empresariais;
- e) estudos de J. R. P. French e colaboradores replicando o estudo de Coch & French;
- f) estudo de R. C. Anderson, que revisou quarenta e nove estudos sobre liderança;
- g) revisões de S. Sales e outros, que analisaram as principais investigações sobre autocracia e democracia;
- h) revisões de A. K. Korman sobre liderança e eficácia.¹²

Tais estudos apresentam resultados que invariavelmente dizem respeito a categorizações de estilos gerenciais e verificações sobre relações entre estilos e eficácia (eficiência) gerencial. Suas conclusões são, em sua maioria, no sentido de que “estilo” não tem valor preditivo em relação à eficácia ou, por outra, de que a eficácia não está associada a qualquer estilo específico.¹³

A Teoria 3-D não ignora tais conclusões. Mas, enquanto declara explicitamente que aceita esses resultados, ela supõe que o estilo deva ajustar-se ou “reformular” a “situação”. — construto para o qual não dá um conteúdo definido, o que equivale a dizer que ele deva ajustar-se a “tudo”, afirmação que não parece ser exatamente “científica”. Mais adiante, além disso, a Teoria 3-D passa a afirmar o tipo de relações anteriormente negadas por ela e pelas pesquisas que lhe deram origem.

Estes fatos levam a concluir que, em relação ao aspecto ora analisado, a Teoria 3-D possui uma originalidade apenas aparente, posto que conflitante com suas próprias asserções e com o conjunto de pesquisas que lhe deram origem.

2.5 Escrutabilidade

Os testes e técnicas que conduzem a determinadas conclusões em uma teoria devem poder ser alternados por outros, mediante o emprego dos quais deve ser possível chegar a conclusões semelhantes às originais; além disso, deve ser possível, mesmo aos cientistas que não compartilhem dos valores, idéias e sentimentos pessoais do criador da teoria, chegarem ao mesmo tipo de conclusões a que ele chegou.

Nada indica que isso seja possível na Teoria 3-D, pois a frouxidão dos conceitos esboçados nela inclui, como se viu, valores, crenças, idéias pessoais e “bom-senso” do seu criador: conhecimentos disponíveis; o poder de previsão, por seu turno, será analisado a partir da sua possibilidade de antecipar os fatos que quer explicar; por fim, para poder decidir quanto à originalidade da Teoria 3-D, confrontar-se-á essa teoria com as pesquisas que lhe deram origem.

Os requisitos metodológicos impostos às teorias, finalmente, comportam necessidades específicas tais como as de que não apenas os predicados teóricos devem ser abertos à investigação pública, mas também que os pressupostos metodológicos devam poder ser controlados (escrutabilidade); como, além disso, as de que deve ser possível imaginar casos ou circunstâncias nas quais a teoria possa ser refutada (refutabilidade) ou suas conseqüências particulares concordarem com a observação dentro de limites tecnicamente aceitáveis (confirmabilidade); por fim, é preciso que seja tecnicamente possível submeter a teoria a provas empíricas (simplicidade metodológica).

Para decidir-se quanto à escrutabilidade da Teoria 3-D, buscar-se-á verificar a possibilidade de obterem-se conclusões válidas intersubjetivamente a partir de suas proposições e a possibilidade de controle, por meios al-

ternativos, dos instrumentos empregados na teoria; na análise da refutabilidade serão buscadas possibilidades de falsificação de proposições da teoria; na análise da confirmabilidade, o nível de compatibilidade entre teoria e observação. Por último, para decidir quanto à sua simplicidade metodológica, investigar-se-á as possibilidades técnicas de submeter-se a Teoria 3-D a provas empíricas.

A título de observação final, vale mencionar que os testes aqui referidos abrangem exclusivamente a Teoria 3-D, não devendo suas conclusões serem levadas além deste limite. Além do mais, referem-se exclusivamente aos aspectos antes mencionados, podendo, evidentemente, existir na Teoria 3-D outros aspectos sobre os quais esses testes não têm poder de decidir.

“Teoria”, doutra parte, há de ser, neste estudo, aquilo que Reddin disse que fazia quando fez a Teoria 3-D: com essa opção evita-se de buscar na construção teórica o que, antecipadamente, se sabe não possuir — problema ao qual facilmente a adoção de conceitos de *experts* poderia induzir. “O que Reddin disse que fazia quando fez a Teoria 3-D” é identificado após uma reconstrução¹⁴ do seu conceito de teoria: para ele, teoria é um sistema hipotético-dedutivo construído por um conjunto de proposições, cujos termos são rigorosamente definidos, sistema elaborado a partir da conceitualização da realidade percebida e observada.

Finalmente, os critérios selecionados com o fim de pôr à prova a Teoria 3-D compreendem: a) requisitos semânticos, dos quais se seleciona a exatidão lingüística; b) requisitos epistemológicos, tais como a coerência externa, o poder de previsão e a originalidade; c) requisitos metodológicos, como a scrutabilidade, a refutabilidade, a confirmabilidade e a simplicidade metodológica.

O requisito semântico selecionado impõe como necessidade à teoria que a ambigüidade, a imprecisão e a obscuridade de termos específicos devam ser mínimos (exatidão lingüística). Para analisar esse aspecto tratar-se-á de verificar se as definições empregadas por Reddin contêm elementos fundamentais tais como o gênero, a diferença e a propriedade do conceito e em que medida essas definições expõem a essência do que definem.¹⁵

Já os requisitos epistemológicos, por sua vez, impõem à teoria as necessidades que seguem: se pretender encontrar apoio em algo mais do que seus exemplos e se pretender representar um acréscimo ao conhecimento, a teoria deve ser coerente com a massa de conhecimento disponível (coerência externa); além disso, ela deve, no mínimo, poder prever aqueles fatos que pretende explicar (poder de previsão); por fim, é desejável que ela seja nova em relação a sistemas rivais (originalidade). Para analisar a coerência externa da Teoria 3-D, verificar-se-á se os elementos por ela postulados são compatíveis com a massa de e ninguém pode garantir que os “usuários” da teoria tenham esses mesmos valores, crenças, idéias pessoais e esse mesmo “bom-senso”. Além disso, também as conclusões a que ela chega, mediante o emprego do seu instrumento TDEG (Teste Diagnóstico de Estilos Geren-

ciais) sobre a medida da “eficácia”, não parecem ser controláveis por outro instrumento.

Isso porque esse instrumento, que, segundo o seu criador, tem o objetivo de apenas servir como instrumento de treinamento, subitamente avalia a eficácia do gerente, coisa sobre a qual não há a necessária explicitação em toda a obra de Reddin.

Em consequência, a Teoria 3-D apresenta-se como inescrutável, posto que dificilmente se chegaria às mesmas conclusões a que chegou seu criador se se empregassem instrumentos alternativos e posto que é extremamente difícil que se tenham as mesmas idéias pessoais que Reddin tem.

2.6 Refutabilidade

Como diz Hegenberg, a ciência não procura resultados definitivos: afirmações irrefutáveis não fazem parte da ciência, mas dos mitos. Entende-se por “afirmações irrefutáveis” aquelas que são compatíveis com qualquer dado observado, mesmo que contraditório.

Talvez tentando garantir um certo nível de “segurança” ao usuário é que a Teoria 3-D acaba por tornar-se infalsificável. É o que ocorre quando se refere aos estilos gerenciais.

Com efeito, para identificá-los, a Teoria 3-D escolheu um conjunto de indicadores dentro das dimensões “orientação para tarefa” e “orientação para relações”: o nome do estilo variará em função de ter ou não o gerente alcançado eficácia gerencial (o que, de per si, supõe a categorização somente *ex post facto*).

Assim, há estilos “básicos” (relacionado, integrado, dedicado e separado), estilos “mais eficazes” (promotor, executivo, burocrata e autocrata) e “menos eficazes” (missionário, transigente, desertor e autocrata benevolente). Em consequência, se o gerente alcança eficácia mediante dada ação, a Teoria 3-D o classifica; se não alcança, ela também pode classificá-lo. Em suma, de qualquer modo, a Teoria 3-D “funciona”. Só que ela “funciona” tanto que se torna irrefutável e a irrefutabilidade, como diz Popper, “constitui-se no selo da não-ciência”.

2.7 Confirmabilidade

Mas uma teoria não deve ser apenas refutável: ela deve conter também asserções que sejam confirmáveis. Vale dizer: ela deverá apresentar consequências particulares que possam concordar com a observação, dentro de limites tecnicamente razoáveis.

O grau de confirmabilidade de uma teoria, contudo, não pode ser absoluto, sob pena de torná-la irrefutável; mas também não pode ser nulo, pois, se o for, será totalmente desconectada na experiência — uma “nuvem pairando sobre a realidade”.

Há, em consequência, dois níveis de “confirmabilidade” que podem ser verificados: o primeiro, que se refere ao excesso de confirmabilidade — excesso de ga-

rantias — que implicitamente já se viu quando se analisou a refutabilidade da Teoria 3-D; o segundo, que se refere à verificação da concordância das conseqüências de asserções da teoria com a observação. Como só se poderá analisar este último aspecto quando da análise empírica, é ainda o primeiro nível — excesso de garantia — que será contemplado nesta parte do estudo.

A garantia exagerada está presente na Teoria 3-D quando ela se refere à “situação”.

Para poder analisar a situação, a Teoria 3-D divide-a em cinco segmentos mensuráveis e controláveis: os colaboradores, o superior, os subordinados, a tecnologia e a organização. Eles seriam, segundo o Prof. Reddin, os elementos a serem observados em função dos quais o gerente deveria ou adaptar o seu estilo ou mudá-los quanto às exigências feitas ao seu comportamento.

Justificando tal divisão, diz Reddin:

“Os cinco elementos situacionais fornecem uma forma de compreender uma situação confusa. Eles subdividem a situação total em pequenas partes, que podem ser observadas separadamente. Pretende-se que os elementos sejam inclusivos, isto é, a partir deles e entre eles podem ser descritas todas as partes de uma situação.”¹⁶

Efetivamente, entende-se o propósito de Reddin ao introduzir tal divisão: quando queremos “conhecer algo”, significa realmente sermos capazes de descrever este “algo” de maneira precisa e plena. Sabe-se, entretanto, que toda descrição é seletiva: não podendo descrever todo o fenômeno, é necessário escolher alguns atributos que tenham mais ou menos diretamente a ver com ele, para, então, proceder-lhes a descrição. Dessa forma, podem-se escolher contornos gerais do fenômeno e descrevê-los aproximada e qualitativamente ou optar por descrevê-los com maior precisão em termos quantitativos.

É verdade que esses contornos não são nem absolutos nem universais. Entretanto, quando incorporados ao contexto de uma teoria, não poderão mais ser mudados “a vontade do usuário”; tal liberalidade implicaria que este último fosse capaz de eleger indicadores e estabelecer os procedimentos e definições para traduzir as observações em enunciados de grau ou quantidade. Além disso, esses indicadores ou dimensões deveriam ter sido testados. Mas a Teoria 3-D afirma, mais adiante:

“Embora os cinco elementos situacionais possam ser considerados inclusos, não são sagrados (. . .) Caso seja desejado, podem ser adicionados outros elementos, tais como sindicatos e clientes.”¹⁷

Assim, não se tem mais qualquer razão para dividir a situação em cinco elementos: se a Teoria 3-D é indiferente a que se observem, como “situação”, os clientes ou a temperatura ambiente, o superior ou o volume da conta bancária, não há mais razão para crer que alguma vez aqueles cinco elementos inicialmente considerados e sobre os quais foram organizados esquemas de observação tenham sido importantes para a teoria.

Assim, tudo agora pode ser “situação”. Em conseqüência, ela é completamente confirmável, já que se aplica a tudo.

2.8 Simplicidade metodológica

Como se mencionou, este requisito será verificado a partir da possibilidade de construir-se uma hipótese derivada da Teoria 3-D. Para a consecução dessa tarefa, é necessário sintetizar as principais conclusões a que se chegou até o momento: recordem-se, portanto, as inconsistências e contradições em que a Teoria 3-D incorre no que tange à análise situacional (a situação é dividida inicialmente em cinco elementos e, mais tarde, pode ser “qualquer coisa”, ao gosto e à percepção do usuário); além disso, tenha-se presente a infalsificabilidade dos estilos: ou o gerente tem um estilo “eficaz” ou tem um “não-eficaz”; seja o que for, haja o que houver, a Teoria 3-D terá sempre uma saída. Recorde-se, ademais, a ambigüidade dos conceitos definidos na teoria, a natureza do instrumento TDEG e o modo pelo qual, nele, se avalia a eficácia.

Tais fatos bastariam para que fosse virtualmente impossível realizar o teste empírico da Teoria 3-D. No entanto, como afirma Bunge, o que se submete à prova não é a teoria por inteiro, mas apenas algumas de suas proposições, simplificadas. Mas, mesmo sendo assim, são necessários alguns ajustes para que se ponha a teoria à prova. Por outra: em sua forma original a Teoria 3-D não chegaria ao teste empírico; mas o procedimento de alguns ajustes poderia auxiliar para que ela chegasse a tanto.

O primeiro de tais ajustes consistiria em proceder-se à revisão e à delimitação dos conceitos centrais da teoria. Conceitos tais como “gerente”, “estilo”, “eficácia” deveriam sofrer, necessariamente, algum nível de explicitação para que a Teoria 3-D pudesse ser posta à prova empírica.

O segundo ajuste incluiria a construção de um teste destinado a aferir “situação”, “estilo” e “eficácia”. Nessa construção haveria a necessidade de levantarem-se indicadores necessários e suficientes para denotar as variáveis em apreço, tarefa que parece de difícil consecução.

Além disso, seria indispensável, ainda, “desfazer” a circularidade das proposições referentes ao estilo. E, ademais, “esquecer” a contradição em que a Teoria 3-D incorre, dividindo a situação em cinco elementos observáveis, para depois sugerir que essa divisão era puramente especulativa. Por fim, é necessário decidir, em face do que reza a Teoria 3-D, se há ou não um estilo que favoreça a realização da “eficácia gerencial”.

3. CONCLUSÕES

As conclusões da verificação não-empírica realizada ficaram, em decorrência da análise procedida, circunscritas aos seguintes pontos principais:

a) a linguagem empregada na Teoria 3-D, ao menos no que se refere à definição do conceito “gerente”, é ambígua, não expondo a essência do que se propõe a definir;

b) a Teoria 3-D possui um baixo poder de previsão, conseqüência de um igualmente baixo poder explicativo;

c) a Teoria 3-D não é original nem fiel em relação aos resultados das pesquisas que a antecederam: antes, sua pretensa originalidade é apenas aparente, na medida em que deriva de crenças e experiências pessoais do seu criador;

d) também não se pode, na Teoria 3-D, operar o controle de suas asserções por meios alternativos aos que ela emprega;

e) a Teoria 3-D é totalmente confirmável, ao menos em uma de suas proposições (estilo); e, sendo em uma de suas proposições também totalmente irrefutável, parece portar o selo da não-ciência, ao qual alude Popper;

f) a Teoria 3-D é incompatível com a massa de conhecimentos disponíveis, pois atribui ao gerente qualidades que reconhecidamente não são próprias do ser humano.

Esses aspectos demonstram que há uma sensível diferença entre o que Reddin se propôs a fazer e o que efetivamente fez, quando construiu a Teoria 3-D. Doutra parte, colocam a mesma teoria junto daquelas sobre as quais deve pesar algum cuidado quanto à credibilidade que lhe deve ser dispensada. Por fim, demonstram que, como de início se afirmava, a produção científica na Administração, pelo menos em um dos seus segmentos, encontra-se marcada por “defeitos congênitos” de difícil superação, que podem perfeitamente ser a resposta ao excesso de zelo dos empresários, à importação e tradução inadequadas da produção intelectual estrangeira ou mesmo do paralelismo de ações entre executivos e cientistas, somente interligados pela devoção a tudo quanto for designado “ciência”.

A situação, como a vê Reddin, é composta de cinco elementos que podem ser observados independentemente: o subordinado, os colaboradores, o superior, a tecnologia e a organização. Segundo Reddin, numa situação, os cinco aspectos citados são aqueles aos quais o gerente deve prestar atenção ou modificar. Desta forma, o que é defendido pela Teoria 3-D é que a organização, as pessoas e a tecnologia não só influem no comportamento do gerente como podem exigir dele um “estilo” específico. Doutra parte, é sobre esses elementos que o gerente deverá atuar, se quiser “mudar a situação”.

É com base nisso que a Teoria 3-D entende que o gerente deva, antes de qualquer outra, possuir a habilidade de “ler” a situação. Com base nessa “leitura” e

duas capacidades, denominadas “sensibilidade situacional” e “flexibilidade de estilo” é que o gerente poderá tornar-se mais eficaz, o que é a única tarefa exigida a um gerente, segundo Reddin.

* N. da A. Para uma descrição sumária da Teoria 3-D, toma-se como ponto de partida a proposição geral de Reddin, segundo a qual “a eficácia de um comportamento gerencial depende da situação em que é usado”. Esse comportamento toma, na Teoria 3-D, a denominação específica de “estilo”. Reddin distingue, em sua teoria, três conjuntos de estilos: um, que é considerado básico; outro, que corresponde àquele numa dimensão “mais eficaz”, e um terceiro, que lhe corresponde numa dimensão “menos eficaz”.

¹ Seminário sobre o Ensino de Pesquisa nos Programas de Pós-Graduação em Administração. I. Porto Alegre, 1979. *Relatório final*. Porto Alegre, Anpad, 1979.

² Vieira, Paulo Reis & Campos, Anna Maria. Em busca de uma metodologia relevante para a Administração Pública. In: Seminário sobre o Ensino de Pesquisa nos Programas de Pós-Graduação, I. Porto Alegre, 1979. *Relatório final*. Porto Alegre, Anpad, 1979.

³ A propósito, veja: Dahrendorf, Ralf. *Ensaio de teoria na Sociedade*. Rio de Janeiro, Zahar, São Paulo, Edusp, 1974 p. 25; March, J. G. & Simon, H. A. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro, FGV, 1975. p. 22-3; Lobos, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 15 (2): 17-25, mar./abr. 1975.

⁴ Para Karl Popper, há quatro caminhos pelos quais se pode empreender o teste dedutivo de uma teoria: a) a comparação lógica das conclusões deduzidas das hipóteses; b) a investigação da forma lógica da teoria; c) a comparação da teoria com outras teorias; d) o teste dedutivo indireto da teoria por aplicação das conclusões que dela podem ser tiradas: experiências científicas ou aplicações tecnológicas. In: Popper, Karl. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo, Cultrix/Edusp, 1975, p. 33.

⁵ Merton, Robert K. *Sociologia e estrutura*. São Paulo, Mestre Jou, 1970, p. 51.

⁶ Reddin, William J. *Eficácia gerencial*. São Paulo, Atlas, 1975. p. 198.

⁷ Reddin. op. cit.

⁸ Id. Ibid.

⁹ Id. Ibid.

¹⁰ Id. Ibid. p. 56.

¹¹ Id. ibid. p. 92.

¹² Id. ibid.

¹³ Id. ibid.

¹⁴ Id. ibid.

¹⁵ Cohen, Morris & Nagel, Ernest. *Introducción a la lógica y al método científico*. Buenos Aires, Amorrortu, 1973.

¹⁶ Reddin. op. cit.

¹⁷ Id. ibid.