



**SNPTEE  
SEMINÁRIO NACIONAL  
DE PRODUÇÃO E  
TRANSMISSÃO DE  
ENERGIA ELÉTRICA**

GAE-22  
19 a 24 Outubro de 2003  
Uberlândia - Minas Gerais

**GRUPO VI  
GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS EMPRESARIAIS - GAE**

**ALOCÇÃO DE PESSOAS EM CISÃO DE EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO: UM ESTUDO DE CASO**

**Francisco M. Nakagawara\*  
TRACTEBEL ENERGIA**

**RESUMO**

O presente estudo aborda a estratégia de uma empresa do setor elétrico na gestão dos seus recursos humanos, procurando conhecer o trabalho dos gerentes na alocação de pessoas para as empresas Alfa e Beta<sup>1</sup> durante a administração do processo de cisão da empresa Alfa, ocorrida em dezembro de 1997. O estudo envolve também a identificação das decisões individuais tomadas pelos gerentes na escolha da empresa onde trabalhariam após a cisão. O foco da pesquisa concentra-se nos gerentes que administravam a actividade-meio da empresa, por ser o ponto de maior impacto do processo.

**PALAVRAS-CHAVE**

Alocação de pessoas. Privatização. Gerente. Guerreiro Ramos.

**1.0 - INTRODUÇÃO**

As grandes e sucessivas mudanças que ocorreram no final de século XX registraram um momento ímpar na história da humanidade, seja de ordem política, econômica ou social. A constante alteração de regras, a quantidade avassaladora de informações e a imprevisibilidade dos acontecimentos ocorrem de forma tal que a crença em que a mudança doravante será normal começa a incorporar a base de valores e as crenças dos cidadãos, de forma geral. Tudo leva a crer que a normalidade para o dia-a-dia será de turbulência, imprevisibilidades e incertezas.

<sup>1</sup> As empresas Alfa e Beta são nomes fictícios, dado que a primeira empresa não permitiu realizar entrevistas com os seus gerentes na ativa.

\* Rua Antônio Dib Mussi, 366 - Centro - CEP 88015-110 - Florianópolis - SC - BRASIL  
Tel.: (48) 221-7334 - Fax: (48) 221-7053 - E-MAIL: chico@tractebelenergia.com.br

Inserido nesse contexto, o Brasil inicia a década de 90 abrigando transformações profundas nas esferas do Estado e da política, evidenciando o declínio do Estado empreendedor e o fortalecimento da regulação estatal. Criam-se agências federais, estaduais e até mesmo municipais, além de aprimorarem-se os sistemas e instituições tradicionais de regulação e de fiscalização dos serviços públicos.

Dessa forma, o país procurou adaptar-se ao regime neoliberal de governo de forma progressiva. No campo político, por exemplo, abriu as portas ao capital externo, refletindo no campo industrial, entre outros, nos modos de produção de bens e serviços das organizações. As organizações produtivas, a reboque das mudanças que ocorriam nos países hegemônicos, buscaram adaptar-se às suas formas de gestão em busca de maior produtividade, como cursos normais de eventos necessários à modernização, independentemente das peculiaridades regionais, potencialidades e possibilidades objetivas locais.

Com o novo papel do Estado, passando de produtivo para regulador, o Governo cria o Programa Nacional de Desestatização – PND, provocando mudanças profundas às direções dos segmentos produtivos até então sob sua responsabilidade. Dessa forma, no Setor Elétrico, através da Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro – RESEB, a empresa Alfa é a primeira subsidiária de produção e transmissão de energia da empresa Gama<sup>2</sup> a buscar a sua reorganização, cindindo-se em duas empresas, ou seja, empresas Alfa e Beta, cujos novos papéis são:

- a empresa Alfa permanece apenas com as

<sup>2</sup> A empresa Gama é nome fictício, *holding*, dentre outros, das empresas Alfa e Beta.

atribuições que envolvem a transmissão de energia, continuando sob o domínio do Governo Federal;

- a empresa Beta assume atribuições que envolvem a geração e comercialização de energia, já com a perspectiva de ser privatizada.

Após apresentar-se o contexto em que ocorreu o processo de cisão da empresa Alfa, discutir-se-á o tema e o problema da presente pesquisa.

### 1.1. Discussão do Tema e do Problema

O tema da pesquisa é isolar e estudar o fenômeno do processo de cisão da empresa Alfa apenas da perspectiva dos gerentes e do Coordenador-Geral desse processo, ocorrido em 1997. A escolha dos gerentes deveu-se ao fato de serem eles, os protagonistas no processo de cisão da empresa Alfa, sendo os responsáveis pela alocação de pessoas para as duas novas sociedades. Por não considerar sua evolução no tempo, este estudo apresenta uma perspectiva transversal.

Dessa forma, o problema de pesquisa formulado é:

Quais foram os critérios adotados pelos gerentes para a alocação de pessoas para o trabalho para a empresa Alfa e para a empresa Beta durante a administração do processo de cisão da empresa Alfa ?

### 1.2. Objetivo Geral

Conhecer os critérios adotados pelos gerentes para a alocação de pessoas para o trabalho, para as empresas Alfa e a Beta, durante a administração do processo de cisão da empresa Alfa ocorrido em 1997.

#### 1.2.1 Objetivos Específicos

- 1) Resgatar e registrar o processo de cisão da empresa Alfa ocorrido em 1997;
- 2) identificar de que forma os gerentes alocaram as pessoas para o trabalho para as empresas Alfa e Beta;
- 3) identificar como os gerentes administraram a si mesmos, ou seja, quem permanece numa ou noutra empresa e
- 4) levantar, na literatura das principais teorias administrativas, autores especificamente voltados à tecnologia gerencial e ao trato com a pessoa humana.

## 2.0 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

No capítulo II desenvolve-se a fundamentação teórico-empírica da pesquisa. Para tanto, procurou-se conhecer os principais pontos das diversas abordagens teóricas desenvolvidas ao longo do século XX, as contribuições de Guerreiro Ramos ao desenvolvimento da Teoria da Administração e, finalmente, elaborou-se uma síntese das associações da multidimensionalidade do ser humano, apresentada no Anexo I.

Nessa varredura, pelo menos das teorias apresentadas neste capítulo, pode-se afirmar que não se encontrou ferramentas que auxiliassem diretamente o trabalho dos gerentes para cindir suas respectivas unidades organizacionais, senão, fragmentos de ferramentas gerenciais que habilitam o gestor apenas na dimensão técnica, no seu dia-a-dia, enquanto que nas dimensões conceituais e humanas, não foi encontrado auxílio para os gerentes. Evidentemente, tais fragmentos estão recheados de um conteúdo em que prevalece a racionalidade funcional, sustentáculo do paradigma de mercado, no qual apenas o que interessa é o resultado crescente da produtividade das organizações de bens e serviços, ficando o ser humano a mercê dessa racionalidade.

No entanto, pôde-se identificar, também, as razões da inexistência de ferramentas gerenciais compatíveis com o momento presente, pelo menos sob a ótica das possibilidades humanas que ora se defende, e foram identificadas por Salm (1993) há quase uma década.

Para esse docente, a formação dos administradores conformados aos valores e crenças do paradigma atual já não apresenta consistência, pois a maioria das teorias e tecnologias administrativas que tomam por base esses valores e crenças não mais se coadunam com as necessidades do presente. A formação de administradores requer uma estrutura fundamentada em valores e crenças do novo paradigma em formação, que são delineados a partir do determinismo que certos limites impõem sobre o futuro.

Entre esses limites estão a preservação do meio ambiente, a finitude da energia sob forma de baixa entropia, o declínio do crescimento econômico, o tamanho do Estado e a questão da unidimensionalidade do ser humano. Esse artigo apresenta, também, alguns indicativos para a formação de administradores, que contemplam: a) as organizações de natureza burocrática utilizarem estratégias que envolvem o ser humano no processo produtivo a partir da sua multidimensionalidade; b) a gerência extrapolar o nicho da formalidade, associando as idéias do espaço organizacional ao espaço isonômico; c) as tecnologias apropriadas ao meio e ao homem e d) a desconcentração em direção à organização comunitária. Todos esses indicativos projetam mudanças na estrutura dos cursos de administração desde a tecnologia de ensino, passando pela reformulação dos conteúdos dos programas, até a capacitação de professores.

O destaque do Anexo I é a contribuição de Ramos à ciência administrativa, através das conceituações do modelos de homem, da ação administrativa e da teoria da delimitação dos sistemas sociais, preenchendo, dessa forma, uma lacuna que ficara desde o início do desenvolvimento das teorias administrativas. Essa efetiva e singular contribuição que Ramos dá a vários campos da ciência extrapola o desenvolvimento da teoria administrativa. O que salta aos olhos é Ramos ter definido a realidade a partir de um espectro maior e, em seu vó parentético, nos campos da filosofia, na sociologia, na pedagogia, na antropologia e, enfim, nos vários momentos da História. O que se constata é que é imprescindível ter a visão abrangente e

interdisciplinar não só para contribuir como também para compreender a evolução dos temas organizacionais, bem como de qualquer campo da ciência.

Foram realizadas, também, e sempre balizadas com o modelos de homem, outras associações, com a Teoria N / P, a condição humana de Arendt, o treinamento, desenvolvimento e educação e, enfim, com as teorias administrativas sob o enfoque das abordagens clássica, humanista, estruturalista, comportamental, sistêmica e o TQC.

O que se pôde perceber também dessa literatura é a defesa crescente de maiores participações do corpo funcional nas arquiteturas e estratégias das organizações, definições de produtos, processos, bem como a tentativa de reduzir a alienação do homem enquanto participante de um processo produtivo. No entanto, foi estarrecedor constatar e imaginar o diminuto tamanho que o ser humano ocupa no atual paradigma da sociedade centrada no mercado, quando percebido sob a ótica apenas do exercício da racionalidade funcional, bem como da carência do significado da vida humana nos espaços de produção, pela falta do devido discurso. Ao contrário, com o exercício da razão plena e sendo o agente do discurso e da ação, poder-se-ia auferir-lhe a efetivação da condição humana da pluralidade. Advogou-se, também, que o perfil do gestor que encerra as características necessárias para gerir o meio ambiente, cada vez mais turbulento e inimizável deste novo século, bem como para liderar pessoas encontra no homem parentético o modelo ideal.

### 3.0 - PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A escolha da empresa Alfa, por amostragem intencional, deveu-se, basicamente, pelos seguintes fatores:

- por ser a primeira empresa do Grupo da empresa Gama, de geração e transmissão de energia, a ser parcialmente privatizada; foi cindida em 23/12/97;
- pelo fator custo de pesquisa, cujos trabalhos de campo foram realizados apenas no município de Florianópolis, embora a empresa seja de abrangência regional e
- pelo pesquisador ter trabalhado nessa empresa, e também ter atuado na área de Recursos Humanos (1993-1997), especificamente no Setor de Desenvolvimento Gerencial.

A escolha dos sujeitos de pesquisa foi feita por amostragem intencional, identificando:

- os gerentes que administravam as unidades organizacionais mais representativas da empresa;
- os gerentes que administravam as atividades-meio da empresa;
- os gerentes que não tinham a perspectiva de se aposentar até dois anos após a cisão e
- o Coordenador-Geral do processo de cisão da Alfa, pela condução desse processo.

Os gerentes entrevistados administravam, no momento da cisão da empresa, cerca de 40% do pessoal que pertenciam ao corpo funcional (ativos e licenciados) da empresa, o que perfaz um total de cerca de 1 000 empregados. Esses empregados desconheciam em qual das empresas trabalhariam após a cisão.

Em síntese, a escolha das unidades organizacionais e dos gerentes entrevistados foi realizada considerando-se: (a) a importância relativa; (b) o peso (número de empregados) relativo e/ou (c) a seleção natural das unidades.

Se se quer conhecer como os gerentes administraram o processo de cisão da empresa Alfa, faz-se mister entender o fenômeno em estudo a partir das visões das pessoas nele envolvidas, ou seja, sob a perspectiva desses gerentes, que são os atores principais desse processo.

Dessa forma, a corrente fenomenológica credencia-se como a grande visão, pois possibilita desvendar dados subjetivos, captar a essência dos fatos pesquisados e desvelar e melhor compreender o fenômeno do processo de cisão em questão.

O método do estudo de caso é o *design* mais apropriado, pois, cindir departamentos, para os gerentes pesquisados, não é algo corriqueiro. É apropriado também, pois responde a questões do tipo "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, além de possibilitar novas descobertas.

Para os propósitos e possibilidades deste estudo, adotar-se-á como técnica de coleta de dados, preponderantemente, a entrevista semi-estruturada e eventualmente a pesquisa documental.

### 4.0 - SÍNTESE DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Primeiramente, é apresentado o perfil dos gerentes entrevistados. No momento seguinte, apresentar-se-á a síntese da análise e interpretação dos dados.

#### 4.1- Perfil dos Entrevistados

Entre os seis entrevistados, há a predominância de engenheiros na formação acadêmica. A formação complementar é, no mínimo, de pós-graduação no caso de dois gerentes, três com mestrado e um gerente com formação em engenharia e administração de empresas. A faixa etária desse grupo é de 47 anos. O tempo médio de empresa é de 20 anos, enquanto o tempo médio no exercício da gerência é de 11 anos. O número médio de pessoas na equipe é de 55 pessoas. Todos os entrevistados são do sexo masculino.

#### 4.2 Síntese da Análise dos Dados

Ao analisar-se, de forma integrada, o conjunto das questões que envolveram esta pesquisa, pode-se chegar à síntese da análise dos dados, apresentada a seguir.

Praticamente, não houve espaço de atuação para o coordenador e para os gerentes que administraram o

processo de cisão, senão aquele empreendido pela ação administrativa, estando esta, sob o predomínio da racionalidade instrumental. O que se pôde verificar foi a otimização do processo gerencial aplicado de forma eficiente para a consecução da cisão e, conseqüentemente, do ponto de vista ético, prevaleceu a ética da responsabilidade (RAMOS, 1983).

Nos critérios adotados pelos gerentes para a alocação de pessoas para as duas empresas, prevaleceu, em essência, o conhecimento técnico do corpo funcional. Na realidade, essa adoção é oriunda do sistema cognitivo do paradigma da sociedade centrada no mercado, cujo foco é apenas o conhecimento funcional (RAMOS, 1989).

Do ponto de vista da Teoria da Necessidade e Teoria da Possibilidade, associa-se a cisão da empresa à Teoria da Necessidade, pois a decisão de empreender o evento foi tomada pelo Governo Federal diante do contexto nacional que o levou à necessidade de reduzir a dívida pública, tendo como um dos caminhos a criação do Programa Nacional de Desestatização. Essa análise encontra sustentação em Ramos (1983a).

A análise da cisão, sob a ótica da condição humana de Arendt (1999), reduz-se ao labor ou, no máximo, ao trabalho, mas jamais à ação. Para Arendt, enquanto o labor é imposto pela necessidade, o trabalho rege pela utilidade. Mas jamais será considerado uma ação, pois faltou aos executores da cisão, o discurso; e sem o discurso, a ação deixa de ser ação, pois não há o ator, o agente do ato. Entende-se que o discurso, nesse processo, estava com o Governo Federal, como exposto no parágrafo anterior.

As respostas dos entrevistados sobre a associação do corpo funcional ao modelos de homem se caracterizam, predominantemente, na concepção de homens operacional e reativo e, minimamente, ao homem parentético. Entende-se, também, que pelo modo como administraram o processo de cisão, os gerentes, sob o prisma dos conceitos da ação administrativa e das Teorias N e P de Ramos e da condição humana de Arendt, podem ter a mesma associação ao modelos de homem como tiveram o corpo funcional.

Diversos gerentes relataram, por exemplo, a desconsideração para com os sentimentos, valores e motivações dos empregados, a não-possibilidade de participação do corpo funcional na escolha onde gostariam de trabalhar etc.

Para compreender as preocupações expostas por parte do corpo gerencial, levantaram-se algumas características da Alfa, e se constatou ser essa empresa altamente burocratizada, verticalizada formal e informalmente em até oito níveis. Configura-se, desta forma, numa empresa organizada para realizar racionalmente o trabalho, com detalhada divisão de tarefas, onde impera a especialização funcional e com hierarquia bem delimitada. Assim, aproxima-se do tipo ideal de Weber, tendo como um dos fundamentos a eliminação por completo das relações do tipo pessoal e as considerações emocionais. O poder está no cargo (Merton, *apud* Campos, 1978). Nesse sentido, não há espaço para considerações dos valores e crenças dos

corpos gerencial e funcional, pelo menos no atual paradigma da sociedade centrada no mercado.

### 4.3 Esclarecimentos para Proceder à Análise

As interpretações e análises foram efetuadas sob o prisma da fenomenologia de Husserl, considerado o pai da fenomenologia.

## 5. 0 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1 Conclusões

Ao longo desta pesquisa, teve-se a oportunidade de refletir sobre as organizações, a evolução centenária do pensamento administrativo até o presente momento e as diversas formas de trabalho na concepção *vita activa*. Tais reflexões, portanto, não estiveram reduzidas ao escopo da empresa pesquisada, mas também a teia de relações que envolve as questões contemporâneas colocadas no cotidiano de todos. No entanto, os resultados e as conclusões estão limitados à empresa Alfa.

A primeira conclusão do processo de cisão empreendido foi que o corpo gerencial reduziu-se a valores exclusivamente do mercado, sendo coisificados, reificados, os quais, na realidade, são pseudo-valores sob a ótica das possibilidades humanas.

O corpo funcional, por sua vez, não foi nem coadjuvante nesse processo, pois sua participação lhe foi negada, salvo alguns pouquíssimos empregados que manifestaram sua opção pela empresa Beta, mesmo não tendo sido convidados para optar. Por outro lado, muitos empregados articularam-se em permanecer na empresa Alfa, podendo incorrer assim no perigo de permanecerem na *zona de conforto*<sup>3</sup>.

Entende-se ser desafio de maior grau à direção das empresas Alfa e Beta a preparação dos corpos diretivo, gerencial e funcional para as mudanças e transformações dos novos tempos, caracterizadas pela velocidade e constância das mudanças. A perda do estado estável, a imprevisibilidade e a incerteza são, doravante, características que estarão presentes, cada vez mais e em maior grau, no cotidiano dos cidadãos. Faz-se mister, portanto, encontrar o sentido e a riqueza deste novo tempo, para que a essência da vida possa se manifestar.

Definir a realidade das organizações produtivas no atual paradigma da sociedade centrada no mercado já será um grande início; a partir daí, caberá a cada indivíduo promover o seu autodesenvolvimento e a sua carreira, não só proveniente do conhecimento funcional, mas principalmente buscar um espaço onde tenha o mínimo de prescrições normativas, onde possa exercer a livre escolha e conseqüentemente possa exercer a sua razão plena. A atual arquitetura das organizações produtivas, que absorve o trabalhador na sua totalidade, reduzindo-o a um recurso organizacional, não lhe permite esse exercício. É fora dela, no convívio com os seus próximos, na

<sup>3</sup> Para maiores informações vide Bardwick (1998).

comunidade, enfim, no seu espaço isonômico, ou quiçá, fenonômico, em busca da liberdade, do exercício de sua razão plena, enfim, na plenitude do seu viver que ele conseguirá exercitar sua racionalidade substantiva. O episódio da cisão provou o contrário, ou seja, provou a maximização do exercício da racionalidade funcional. Não que a mesma seja ruim, mas é necessário que o mínimo da racionalidade substantiva seja preservada, para que as pessoas saiam da penumbra e possam se expressar como indivíduos. Ramos (1989) iniciou esse debate, definindo de forma clara a presente realidade e propôs a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais. Cabe a seus seguidores continuar a discussão e aprimorá-la, pois, no atual sistema produtivo, esse espaço é altamente alienante e está distante de permitir o desenvolvimento da espécie humana.

Enfim, numa visão mais abrangente e complementar ao aqui focado, faz-se necessário que o exercício da razão plena do ser humano, debilitado crescentemente nos últimos três séculos, seja resgatado não só para a concepção de novas organizações, mas para que permita efetuar novas reflexões e formular perguntas cada vez mais substantivas e inteligentes, e fomentar, desta forma, a transição para a formação de um novo paradigma, tão necessário neste novo milênio.

O cenário futurístico das organizações exige transformações qualitativas, seja pela valorização do ser humano, seja pela necessidade do uso pleno do conhecimento a serviço da comunidade, ou ainda pelo fomento à criação de um novo paradigma social, em que a base de crenças e valores contemple o bem comum, de modo que o trabalho seja de natureza mais nobilitante, criando, enfim, uma sociedade digna de se viver em qualquer lugar.

## 5.2. Sugestões

Para que o estudo da cisão da empresa Alfa seja mais completo, sugere-se entrevistar os diretores e o corpo funcional com novas abordagens, para levantar suas percepções daquele rico momento vivenciado.

Sugere-se pesquisar, também, outras empresas que foram cindidas após a cisão da empresa Alfa. Estudar casos da Cesp, Copel e Celesc, permitirá conhecer os critérios adotados e a existência de similaridade ou não no processo dessas cisões.

A promoção de maior aproximação entre Empresas e Universidades locais, para aprofundar os estudos organizacionais dos espaços de produção, o poder, o comportamento humano, formas de participação do corpo funcional, tecnologia gerencial, dentre outros, constituem temas essenciais de estudo que contribuem para o resgate do exercício da multidimensionalidade do ser humano.

A continuação no estudo do tema, principalmente nas formas de diminuir a alienação do homem na configuração clássica do atual espaço organizacional produtivo, torna-se imperativo.

Para finalizar, cabe um registro às idéias de Guerreiro Ramos, cuja habilidade em ultrapassar as fronteiras da sociologia, descortinando novas perspectivas promissoras à interdisciplinaridade das matérias, proporcionou ao pesquisador raros momentos de reflexão, *insight* e, principalmente, a possibilidade do desenvolvimento da consciência crítica. As obras de Ramos configuram-se como imprescindíveis para estudos e debates em qualquer campo do conhecimento, dado que sua abordagem é subjacente a esses campos, e vão ao encontro da natureza humana em sua essência, e assim, possibilitam o aperfeiçoamento do nível de consciência crítica dos acadêmicos.

## 6.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) ARENDT, H. A Condição Humana. Rio de Janeiro: Forense. 9ª edição. 1999;
- (2) BARDWICK, Judith M. Perigo na Zona de Conforto: como eliminar o hábito do *entitlement*. São Paulo: Pioneira, 2ª tiragem, 1998.
- (3) FRANKL, Viktor E. Em Busca de Sentido: um psicólogo no campo de concentração. Editora Sinodal, 6ª edição, 1997.
- (4) MERTON, R. Social Theory and Social Structure. New York: The Free Press, 1978.
- (5) RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e Contexto Brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro, 2ª edição; FGV, 1983;
- (6) \_\_\_\_\_. A Modernização em Nova Perspectiva: em busca do modelo de possibilidade. Revista de Administração Pública, vol. 17, nº 1, p. 5-30, Jan/Mar. 1983ª;
- (7) \_\_\_\_\_. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. Revista de Administração Pública, vol. 28, nº2, p.3-12, Abr/Jul.1984;
- (8) \_\_\_\_\_. A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 2ª edição, 1989;
- (9) \_\_\_\_\_. A Redução Sociológica. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.
- (10) SALM, José Francisco. Paradigmas na Formação de Administradores: frustrações e possibilidades. Universidade e Desenvolvimento, Florianópolis, SC 1(2): 18-42, out. 1993.

## ANEXO I - AS ASSOCIAÇÕES DA MULTIDIMENSIONALIDADE DO SER HUMANO

| Modelos de Homem (1)  | Ação Administrativa (2) |                              | Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais (3) |             |                      | Outras Associações            |                                  |                               |  |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------|--|-------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--|
|                       | Racionalidade           | Ética                        | Espaço Prioritário                             | Tempo       | Sistema Cognitivo    | Teoria N / P (4)              | Condição Humana (5)              | Treinamento & Desenvolvimento | Teorias Administrativas  |
| Operacional           | Funcional               | Responsabilidade             | Economia                                       | Cronológico | Funcional (produção) | Necessidades                  | Labor ( <i>animal laborans</i> ) | Adestramento                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abordagem Clássica,</li> <li>▪ Abordagem Estruturalista (modelo burocrático),</li> <li>▪ Abordagem Sistêmica (Katz &amp; Kahn e Trist &amp; Rice),</li> <li>▪ TQC</li> </ul>  |
| Reativo               | Funcional               | Responsabilidade             | Sociedade                                      | Cronológico | Social               | Necessidades                  | Trabalho ( <i>homo faber</i> )   | Treinamento Comportamental    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abordagem Humanista,</li> <li>▪ Abordagem Sistêmica (Katz &amp; Kahn, Trist &amp; Rice e Lawrence e Lorsch),</li> <li>▪ Abordagem Estruturalista (teoria estruturalista),</li> <li>▪ Abordagem Comportamental</li> <li>▪ TQC</li> </ul> |
| Reativo / Parentético | Funcional / Substantiva | Responsabilidade / Convicção | Isonomia                                       | Convivial   | Social               | Necessidades / Possibilidades | Trabalho / Ação                  | Desenvolvimento / Educação    | -  |
| Parentético           | Funcional / Substantiva | Responsabilidade / Convicção | Fenonomia                                      | Salto       | Personalístico       | Possibilidades                | Ação ( <i>animal rationale</i> ) | Educação                      |  |

(1) RAMOS, A. G. (1984). (2) RAMOS, A. G. (1983). (3) RAMOS, A. G. (1989). (4) RAMOS, A. G. (1983a). (5) segundo ARENDT, H. (1999).

Fonte: Elaborado por NAKAGAWARA, F.M. (2001) a partir dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos autores citados.