

**A INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE O DIRIGENTE E O SEU
SUBORDINADO NA PROMOÇÃO DE ASSIDUIDADE NO CONTEXTO DO
TRABALHO: CASO DAS OBRIGAÇÕES LABORAIS EM ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA MOÇAMBICANA**

ÁREA TEMÁTICA: CASO DE ENSINO

A INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE O DIRIGENTE E O SEU SUBORDINADO NA PROMOÇÃO DE ASSIDUIDADE NO CONTEXTO DO TRABALHO: CASO DAS OBRIGAÇÕES LABORAIS EM ORGANIZAÇÃO PÚBLICA MOCAMBIÇANA

Resumo

O presente estudo de caso, foi produzido a partir de uma narrativa que descreve um cenário entre dirigente e funcionários de uma organização pública. Tem como objetivo analisar o tipo de relacionamento que se estabelece numa organização entre dirigente e subordinado no cumprimento das obrigações laborais. O estudo discute os objetivos educacionais que devem ser assimilados pelos alunos nas suas aprendizagens, bem como as bases teóricas que proporcionam o conhecimento aprofundado sobre a gestão das pessoas nas organizações, o tipo de comportamento que um dirigente deve tomar para gerir conflitos e promover boas relações laborais, um clima harmonioso e o comprometimento com as normas de funcionamento na empresa.

Palavras-chave: gestão, assiduidade, pontualidade.

Abstract

This case study was produced from a narrative that describes a scenario between a leader and employees of a public organization. It aims to analyze the type of relationship that is established in an organization between manager and subordinate in the fulfillment of labor obligations. The study discusses the educational objectives that must be assimilated by students in their learning, as well as the theoretical bases that provide in-depth knowledge about people management in organizations, the type of behavior that a leader must adopt to manage conflicts and promote good relationships working conditions, a harmonious climate and commitment to the company's operating standards.

Keywords: management, attendance, punctuality

1. Corpo do Trabalho

1.1. Introdução

As relações que estabelecemos com os nossos colegas, amigos, familiares no local de trabalho desempenham um papel fundamental para o nosso crescimento profissional e no desenvolvimento da nossa organização, etc. A relação entre o dirigente e os seus colaboradores desempenha um papel decisivo na promoção da assiduidade no que concerne ao trabalho, sobretudo quando a questão é cumprimento das obrigações laborais dentro das organizações.

Assiduidade constitui um pilar basilar para o desenvolvimento e o sucesso duma organização, pois, influencia na produção, na eficácia e no clima harmonioso e saudável no contexto de trabalho. No entanto, uma relação ativa, complexa contribui para na comunicação, confiança, para o respeito e apoio mútuo, permitindo que os colaboradores se sintam mais valorizados e engajados no aumento da assiduidade e pontualidade na organização.

Quando desenvolvemos uma relação positiva no seio das organizações, isso ajuda na criação e implementação de estratégias e políticas que estimulam um relacionamento saudável e ampliação da produtividade na organização. E a exigência de quadros qualificados por parte das organizações contribui para o bom funcionamento. Por outro lado, a luta pelo reconhecimento do desempenho dos funcionários nas organizações pelo trabalho prestado tem sido um desafio.

Valorizar do desempenho do funcionário, oferecer uma formação académica e profissional adequada a área da sua actuação, estabelecer uma comunicação eficiente e um ambiente organizacional favorável em que flui transparência, respeito mútua entre os subordinados e os gestores, constitui um aspecto fundamental na actual dinâmica da administração por isso a motivação e a boa qualidade do trabalho profissional são elementos substanciais para o alcance das metas definidas a nível de qualquer organização.

A falta da satisfação de uma destas necessidades pode criar um ambiente de conflitos no seio da organização e fomentar ausências sucessivas. Pois, fica complicado exigir a assiduidade, pontualidade e bons resultados ao subordinado no desempenho das atividades, sem que a própria organização crie condições que permitam um bom ambiente e satisfação de todas as necessidades do funcionário dentro da organização. E isso, pode gerar absentismo, presenteísmo e outros problemas que envolvem os chefes e os seus subordinados, chegando, até certo ponto, de baixar a qualidade produção e a prestação de serviços ou desempenho dos funcionários.

Em várias organizações surgem problemas de falta de comunicação permanente ou de confiança no estilo de liderança, especificamente no âmbito do cumprimento dos deveres profissionais, sobretudo, isso acontece quando o individuo falta ao trabalho em diversos momentos ou quando ele vai ao trabalho ou chega atrasado, contudo, as suas obrigações são sempre executadas com competência, visto que alguns funcionários não assumem a consciência de cumprir os seus deveres sem que sejam exigidos pelo chefe, o responsável na instituição. É neste âmbito que nos propomos a fazer o estudo do relacionamento institucional entre o dirigente e o seu subordinado no contexto do cumprimento das obrigações laborais.

Portanto, entendemos que o dilema deste estudo, pode ser o não cumprimento das obrigações laborais pelos funcionários no exercício das suas funções. A falta de coordenação adequada nas atividades da organização que resulta em problema de assiduidade e pontualidade dos funcionários e a falta de comprometimento de alguns funcionários com o trabalho o que causa marcação de falta e desconto de salários.

Porém, estes conceitos têm uma relação de reciprocidade ou de complementaridade, porque para haver bom rendimento na organização, a assiduidade e a motivação tomam um papel ativo no funcionamento pleno da organização garantindo alcance das metas planificadas e por sua vez o tipo de relacionamento e a satisfação dos subordinados condicionam a motivação e desempenho na empresa.

Para o diretor da organização, o dilema consiste em como lidar com os problemas de assiduidade e pontualidade dos colaboradores, buscando uma solução efetiva sem prejudicar o relacionamento com os seus colaboradores. E por sua vez os funcionários enfrentam a situação de serem sancionados de forma injusta por falta de clareza e consideração em relação as circunstâncias individuais.

E a razão fundamental da escolha deste tema é o fato de, no nosso dia-a-dia, depararmo-nos com situações de falta de assiduidade, pontualidade, motivação de alguns funcionários em alguns sectores, chegando a ausentarem-se por um período longo. Perante esta atitude, os responsáveis (dirigentes) da instituição tomam medidas previstas em documentos normativos sobre estes funcionários e, em consequência disso, os funcionários visados consideram-se injustiçados.

Neste contexto, as contradições acima mencionadas, que envolvem dirigentes e seus subordinados, constituem um problema que vai merecer pesquisa neste trabalho. É preciso recordar que *quando as contradições aumentam entre o dirigente e os subordinados, eleva-se também o conflito pelo poder e o acesso aos privilégios e mina o relacionamento.* (Mondlane, 2000,p.58).

Se tivermos em conta a citação anterior, é preciso que encontremos mecanismos ou procedimento que desanuvie as instituições das tensões relacionais. Para tal é necessário que crie soluções a partir da formulação deste problema: **Que fatores podem influenciar no relacionamento entre o dirigente e o seu subordinado no contexto das obrigações laborais, concretamente em relação à assiduidade, pontualidade e produtividade?**

1.2. Narrativa da história.

Este caso relata situações vivenciadas em uma organização pública moçambicana que expressava como valor "boas relações entre dirigente e subordinados" do setor de educação do nível distrital que desenvolve processo de ensino e aprendizagem sob gestão direta do governo, composta por mais de mil funcionários entre professores e outros técnicos profissionais.

A organização era gerida por um trio de gestores nomeadamente, diretor de formação média na área de química, chefe de recursos humanos e chefe da secretaria, com formação superior nas áreas de educação física e de administração pública. No entanto, esse trio de gestão não tinha uma coordenação adequada nas actividades.

Um dia, o senhor diretor da empresa, preocupado com índice de

absentismo decidiu chegar cedo ao serviço e controlar pessoalmente o livro de entrada e saída dos funcionários. Durante o período que ele controlava o livro do ponto e vigiava os setores, foi descobrindo que alguns chegavam e assinavam o livro deixavam a pasta, computador ligado ou o casaco na secretária e saíam, voltavam faltando alguns minutos para fim da jornada laboral e outros apareciam em dias alternados.

Esta situação, obrigou o diretor a movimentar outros colegas dos outros setores para realizar o trabalho dos faltosos.

O diretor, orientou chefe da secretaria e dos recursos humanos para descontar salários e processar disciplinarmente todos os tinham problemas de assiduidade e pontualidade, inclusive os que cometia atrasos e faltas sistematicamente.

Alguns funcionários dedicados que cumpria com as suas obrigações, espantados e não gostando da atitude do diretor, os funcionários sancionados, quiseram saber dos chefes da secretaria e de recursos humanos para saber porque estavam a sendo marcados faltas e descontados, estes diziam estamos a cumprir ordens do diretor. Insatisfeitos com as respostas, estes decidiram ter com o diretor da instituição para resolver a situação de forma amigável e bem-educada.

No dia seguinte, os funcionários que se sentiam lesados pediram permissão no escritório do dirigente, para conversar sobre o que estava acontecendo na empresa.

Funcionários: Bom dia, senhor diretor. Percebemos que estamos sendo marcados faltas e descontados, e alguns estão sendo processados. Entendemos que há colegas que faltam e se atrasam frequentemente, mas alguns de nós apenas cometemos uma falta e um atraso, para os quais solicitamos a consideração por escrito. Será que houve algum equívoco na tomada daquela decisão?

O dirigente:- olhou para os seus subordinados com a cara de desconfiada, mas os funcionários decidiram manter a calma e não se deixar apavorar. Pois, eles sabiam que a melhor forma de aproximar seu chefe era apresentar os episódios de forma clara e objectiva.

Funcionários: “ Alguns de nós realizamos o registo das nossas atividades sempre, inclusive com alguns colegas que podem confirmar a nossa assiduidade e pontualidade durante os dias caso seja necessário”, acrescentaram os funcionários, dispostos a apresentar provas das suas presenças e os motivos de ausência na organização.

O diretor: - muito relutante, decidiu ouvir o que os funcionários tinham a dizer. “ Esta bem, ouvi atentamente a vossa exposição, aqui existe colegas que tentam me sabotar, faltam, não dão satisfação, pensam que é vossa casa onde entram e fazemos coisas ao vosso belo prazer, e porque essa atitude tem sido recorrente, desta vez apenas vamos seguir o que está legislado nada de justificações infundadas” disse o diretor.

Os funcionários: desapontados com a decisão tomada pelo dirigente, começaram a criar grupinhos de manifestação.

O chefe da secretaria: preocupado com o comportamento dos colegas, aproximou-se ao diretor e pediu que conversasse sobre a vida da organização.

“Eu já tomei decisão é para se cumprir, senhor chefe”, disse o diretor.

Chefe de secretaria:“ diretor, é importante perceber que marcar falta e descontar o salário, sem sequer considerar alguns motivos de justificação, isso minao relacionamento entre e diretor e os funcionários. Vamos cumprir sim com a tua orientação, por que isso é de lei sim, desencoraja o comportamento

desajustado dos funcionários que não respeitam as normas e incentiva aos que cumprem e dedicam-se tanto para o bem da organização. Porém, é necessário ponderar e promover estudo de legislação e dialogo, se não vamos prejudicar famílias destes funcionários e a nós como direção”.

Diretor: “Estamos cientes que estamos a enfrentar desafios relacionados à assiduidade. Eu gostaria que vocês parassem de defender os funcionários faltosos, se for necessários vamos contratar novos, vamos cumprir com a lei”, disse o diretor.

Passado alguns meses após a decisão do diretor foi realizado um levantamento onde constando-se que, nas atividades laborais, assiduidade, pontualidade e produtividade estavam em níveis muito baixos, ao mesmo tempo, existia aumento na insatisfação ou desmotivação dos funcionários, frente a tais resultados foi convocado uma reunião entre os três gestores (diretor, chefe de RH e de secretaria). Nessa reunião eles discutiram os resultados e planejaram uma reordenação das atividades

A chefe de secretaria, mostrou sua gratidão pelo interesse de se usar as normas para disciplinar os infratores e partilhou algumas das preocupações que os funcionários vinham enfrentando. Ela mencionou questões relacionados ao equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal, bem como o nível de motivação e empenho dos colaboradores.

O diretor ouviu atentamente e compreendeu que, para resolver o problema, não precisa usar a força e nem sempre a lei, mas sim criar um ambiente de trabalho saudável, onde os funcionários se sintam valorizados, ouvidos, e incentivados a vir todos os dias no serviço.

Assim os chefes, planejaram para solucionar o problema: que estratégias podem influenciar no relacionamento entre dirigente e o seu subordinado no contexto das obrigações laborais, concretamente em relação à assiduidade, pontualidade e produtividade?

1.3. Questionário:

Qual é a sua opinião sobre as medidas tomada na organização?
Será que seria assim na vida real? Justifique.

Além das ações indicadas no texto, em sua visão quais são as estratégias que a organização pode criar para garantir a assiduidade e pontualidades dos colaboradores?

O que você acha que vai acontecer na organização com o passar do tempo?

Que impactos são causados na organização quando a relação entre o gerente e os colaboradores não é saudável?

Para além de marcar faltas e descontar salários, quais são as outras formas que o diretor podia usar para mudar o comportamento dos funcionários na organização?

Comente dando exemplo de situações parecidas com a que foi relatada no caso.

2. Notas de ensino

2.1. Conceitos

2.1.1 Gestão

Yasmine Botheon Ng, (2020) refere que “a gestão é a realização das metas e objetivos dentro de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de processos como planejamento, organização, liderança, controle, execução e acompanhamento, por meio de recursos humanos e organizacionais. É, principalmente, o papel de tomar decisões e liderar pessoas, a fim de obter melhores resultados. Pode ser vista como uma arte (criatividade, intuição, aplicação de habilidades) e uma prática (requer experiência e contexto). A gestão pode ser algo realizado por diversas pessoas, em contexto de liderança e comando de um grupo”.

2.1.2. Assiduidade e pontualidade

Assiduidade refere-se ao comparecimento constante do servidor no seu trabalho. E a pontualidade consiste na obediência da carga horária de trabalho.

Portanto, “são conceitos que apesar de serem relacionados, apresentam algumas diferenças. Assiduidade consiste em estar presente de forma regular em algum compromisso.

A pontualidade significa estar presente em um compromisso na hora estipulada” (dourado Anísio Brasileiro Freitas, et al, 2017). E no entender do Mendes (2019), “a pontualidade é o respeito aos horários determinados de entrada e de saída do local de trabalho, assim como os horários de reuniões e de atividades relacionadas ao exercício do cargo”.

No entanto, no contexto laboral, as relações que se estabelecem entre um dirigente e o seu subordinado ao longo do exercício das funções de cada um destes membros, constitui um dos fatores principais para o desenvolvimento e progresso institucional.

À medida que o tempo vai passando, vai-se criando um vínculo particular entre ambos, diferente de outros vínculos afectivos que conhecemos, que serve de suporte à comunicação e, conseqüentemente, leva a uma aliança no trabalho. Esta aliança é uma forma muito particular de colaboração entre o dirigente e o seu subordinado, pois, ambos trabalham e têm obrigações a cumprir no seu local de serviço.

Nos últimos tempos, o relacionamento interpessoal ou humano tem sido um fenómeno que desperta muita atenção a várias pessoas e teóricos especialistas na matéria do relacionamento entre funcionários que se dedicam no estudo do funcionamento da função pública, a fim de encontrar estratégias de resolução dos vários problemas dos sectores, promovendo, neste caso, o bom desempenho e reforçando as capacidades de prestação de serviço e de enfrentar as vicissitudes e os desafios da vida tradicional.

Para desenvolver e sustentar esta disciplina podemos adoptar a abordagem teórica comportamento organizacional. Esta teoria considera que o comportamento está associado às motivações individuais dos profissionais que

trabalham nas organizações e possuem interesse e objetivos organizacionais definidos, (Dias Luís Gomes et al, 2018, p.68).

A teoria de hierarquia das necessidades de Maslow, citado por (Robbins, 2005,p.133) afirma que as necessidades fisiológicas e de segurança como necessidades do nível mais baixo e as relacionadas à auto - realização como necessidades do nível mais alto. As necessidades do nível mais alto, são satisfeitas dentro do indivíduo, enquanto as do nível mais baixo são satisfeitas externamente através de coisas como remuneração, prémios, acordos sindicais e permanência no emprego. “Andrade (2017) corrobora com a teoria de Maslow ao afirmar que o comportamento motivacional das pessoas é demonstrado pelas necessidades humanas que cada indivíduo possui ou realiza em determinadas ações”.

Teoria das Expectativas de Victor H. Vroom que na visão de Ivancevich et al (1997), citado por Santos, A. J. Robalo (2008:95) diz que permite aos gestores compreender os factores determinantes do esforço empreendido pelos trabalhadores e a influência de aspectos como objetivos e as recompensas no processo de motivação e no seu comportamento.

Para além das teorias, podemos recorrer a diversas fontes para elucidar o estudo, como livros, artigos científicos, teses, relatórios da função pública que abordam este assunto e contactar os gestores, dirigentes, colaboradores e funcionários das organizações através de pesquisas relacionada a assiduidade e satisfação nas organizações com um roteiro de questionário, entrevista e observação, para melhor analisar os dados desta temática.

O estudo para além de gerar conhecimento para os dirigentes, funcionários no que respeita as melhores formas de promover, edificar um bom relacionamento, satisfação e alcance das metas na organização. Poderá ainda fornecer aos formuladores de políticas públicas, estratégias e normas de gestão de funcionários de forma eficiente, aprimorar as suas habilidades de liderança, comunicação, assim como compreender os aspectos essenciais para promover um ambiente pacífico e melhorar a assiduidade. E preencher a lacuna na literatura de conhecimentos sobre esta matéria das relações laborais na área de gestão de pessoas.

No contexto de ensino e aprendizagem, o estudo pode se enquadrar nas áreas de administração, gestão, psicologia, planificação e liderança. E os professores para ensinar este tema podem orientar o aluno a escolher um tema que se enquadra na questão de assiduidade, pontualidade e produtividade nas organizações e dar exemplos de ações que garantam o cumprimento dos horários de entrada e de saída dos funcionários no trabalho; orientar para estudar literaturas ou seja artigos científicos, livros relacionados ao tema escolhido que tratam matérias ligadas à assiduidade, pontualidade, ambiente saudável e ações que visam melhorar o comprometimento dos funcionários em relação as obrigações laborais notrabalho; os alunos com base nas matérias que vão debater e discutir em grupos ou com outros elementos da organização ou da turma, poderão compartilhar ideias, conhecimento adquirido a partir dos artigos, livros e outras fontes sobre comoresolver conflitos relacionados assiduidade, pontualidade e produtividade na organização.

Podem ainda orientar para trazer um caso prático focalizado ao tema que escolheu e que ilustra como uma instituição ou empresa que passou desse tipo de desafio ou conflito conseguiu superar ou criar ações para proporcionar um ambiente harmonioso; para ler relatórios institucionais que discutem assuntos

ligados à assiduidade, pontualidade e ações adotadas para estabelecer um ambiente de tranquilidade na empresa; e com base nos debates, discussões e informações colhidas das leituras feitas a partir de diversas fontes científicas, o aluno vai produzir um guião ou plano de ações específicas convista a garantir o cumprimento das obrigações laborais e estabelecer uma relação saudável entre o dirigente e o seu subordinado, bem como um ambiente favorável de trabalho.

Os alunos interessados em enriquecer o seu conhecimento sobre a relação entre o dirigente e o seu subordinado e sua influência na assiduidade nas organizações, pode desenvolver pesquisas que aprofundam sobre a relação dirigente e subordinado.

Os alunos podem aprender a importância das relações estabelecidas com amigos através de realização de atividades em grupos, danças, jogo, apoio social ou psicológico; colegas (troca de ideias, de conhecimento, apoio para evolução profissional dos colegas) e familiares (mediar conflitos, dar ideias positivas para solucionar problemas, participar em festas e outros eventos da familiar), quer no contexto de trabalho, escolar como no profissional.

Esta é uma situação conhecida que ocorreu numa organização pública onde reinava um ambiente de trabalho não favorável, caracterizado por falta de feedback, comunicação efetiva entre os gestores e colaboradores, dedicação pelo trabalho, troca de ideias e de experiência, comprometimento profissional, etc. Eles compreenderão que boas relações desempenham um papel fundamental tanto na vida académica quanto na carreira.

Além disso, os alunos entenderão a importância de assumir responsabilidade e ter assiduidade à escola ou local de trabalho, reconhecendo que cumprir com as obrigações laborais e comparecer regularmente e pontualmente na escola e no trabalho são fatores fundamentais para o bom funcionamento de uma organização. Também poderão aprender sobre a relevância da comunicação efetiva e do diálogo aberto tanto na escola quanto no trabalho, desenvolvendo habilidade para resolver conflitos, saber ouvir e compreender diferentes pontos de vista, e buscar consensos, promovendo dessa forma um clima de trabalho saudável e agradável.

Com o desenvolvimento deste estudo pode-se trazer como estratégias para solucionar o problema de assiduidade: oferecer recompensas e reconhecimento que valorize a pontualidade dos funcionários, prestigiar a comunicação de forma transparente entre dirigente e subordinado, estabelecer um ambiente de segurança e confiança entre todos, promover o estudo da legislação e capacitação dos gestores em matéria de liderança, comunicação, relacionamento saudável com os subordinados, flexibilidade dos horários de trabalho.

2.2. Objetivos educacionais.

Com base deste estudo, os alunos podem adquirir conhecimentos sobre a administração de conflitos, promoção de estratégias que estabelecem um relacionamento saudável na organização. Conhecer as políticas, práticas, legislação, as teorias comportamentais, das organizações, de relações sociais que contribuem para o relacionamento e desenvolvimento das organizações.

No que concerne as habilidades, os alunos poderão adquirir experiências de como solucionar conflitos com base no diálogo, saber ouvir, respeitar e valorizar as ideias dos outros, desenvolver o espírito de sentimento ou de empatia; estabelecer uma comunicação clara, transparente de todas as ações ou

informações, interagindo com todos os intervenientes na organização, procurar encontrar consenso para alcançar prosperidade e não recorrer a ditadura, elogiar ou premiar os engajados e com bom comportamento.

Desenvolver habilidade de gestão, saber honrar com as suas obrigações, respeitar, analisar as preocupações dos colegas, cumprir com as metas, normas estabelecidas, ter sentimento com as outras pessoas. E o professor para melhor observar este tipo de comportamento, deverá orientar os alunos para fazer a notações dos aspectos em discussão na aula, pedir para que cada aluno faça a avaliação da participação dos colegas na aula e no fechamento dos debates o professor deve tecer comentários sobre o tema da aula.

Em relação as atitudes, o aluno poderão desenvolver respeito pelas normas, pelos amigos, colegas, e com outras pessoas. Perceber a necessidade de ser comprometido com a assiduidade, pontualidade, comunicação aberta nas suas atividades escolares e no trabalho. Para além disso, desenvolver o espírito de trabalhar em grupos e de assumir compromissos profissionais.

2.3. Plano de ensino

Para a resolução dos exercícios, o professor vai facultar o questionário aos alunos dois dias antes da aula para permitir a leitura e preparação adequada para o debate na turma. No próprio dia da aula de quatro horas de tempo, o professor vai organizar os alunos em pequenos grupos para debater, analisar e responder os exercícios; a seguir a esta fase, o professor vai orientar a sessão de respostas onde cada grupo vai indicar um elemento para apresentar as respostas e os comentários a turma para análise e correções.

No final dos debates e correções, o professor fará as considerações finais e orientar a consulta de obras para aprofundar mais o conhecimento sobre o caso em estudo.

REFERÊNCIAS

Andrade, S. A. J. (2017). Motivação, uma necessidade intrínseca do ser humano. Psicologia, O portal dos Psicólogos. Disponível em: . Acessado em: 08 julho. 2023.

Dias Luís Gomes; Queiroz, A, F e Lopes, M, R.(2018). Teoria Comportamental: O Impacto da Teoria X e Y Na Gestão das Organizações.

Dourado, Anisio, Brasileiro Freitas, et al. (2017). Cartilha de Registro de Assiduidade e Pontualidade dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal de Pernambuco, disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38962/363305/CARTILHA.pdf/1fe7061c-a81a-4d5e-843f-091cdebb241f>, acessado em julho de 2023.

Mendes Viviane Camargo (2019). Análise sobre o Controle da Frequência de Professores e de mais Servidores de Escola Pública Estadual de Minas Gerais.

Robbins, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional*, 11ª Edição, São Paulo.

Santos, A.J.R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*: Escolar Editora.

PRADO, V. J.; ALVES, B. C. P.(2011) Reflexões Sobre a Escola das Relações Humanas: ERH e as Pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições. Enanpad 2011: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p.1-17, 04 set. Anual. Disponível em: . Acessado em: 08 julho. 2023.

Yasmine Botheon Ng. (2020). Elucidação do Conceito de Gestão e Administração e sua Associação com o Esporte, disponível em: <https://www.prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2020P17572A35362O5336.pdf>. Acessado em julho 2023.

i

ⁱ O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e do Programa de Pós-graduação em Administração - FAGEN/UFU.