Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.04,2024

ISSN 2178-6925

GESTÃO DE MÃO DE OBRA NA CONSTRUÇÃO CIVIL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A EFICIÊNCIA NA PRODUÇÃO: UMA REVISÃO.

MANPOWER MANAGEMENT IN CIVIL CONSTRUCTION AND ITS IMPORTANCE FOR PRODUCTION EFFICIENCY: A REVIEW.

Andrey Lucas Sousa Da Silva

Acadêmica em Engenharia Civil, IESC/FAG- Faculdade Guaraí, Brasil

E-mail: andreylucassousa8@gmail.com

Alanna Bezerra Valadares

Acadêmica em Engenharia Civil, IESC/FAG- Faculdade Guaraí, Brasil

E-mail: alannavaladares@outlook.com

Heliel Eustáquio Da Silveira

Graduado em Administração; Especialização em Contabilidade Gerencial, Tributária e Financeira nas MPE's, IESC/FAG- Faculdade Guaraí, Brasil

E-mail: heliel.silveira@iescfag.edu.br

RESUMO

A Gestão de Pessoas visa alcançar o sucesso organizacional ao alinhar eficazmente os esforços humanos. Este estudo teve como objetivo analisar a aplicação dos processos gerenciais na Gestão de Pessoas dentro do setor da construção civil. Para tal, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada quanto aos fins como descritiva e aplicada, por meio de referências bibliográficas. Os dados foram coletados por meio de artigos científicos, revistas e livros. Os resultados obtidos evidenciam as organizações que fornecem meios eficazes para identificar e valorizar as habilidades individuais de cada pessoa. Nas práticas de Engenharia Civil contemporâneas, as pessoas assumiram um papel central como o recurso mais crucial para gerar valor e atingir os objetivos organizacionais. Isso ressalta a importância de explorar esse campo na Administração, utilizando processos e ferramentas para ajudar os gestores a superar os obstáculos que historicamente têm limitado o progresso na construção civil.

Palavra-chave: Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Pessoas; Treinamento de Pessoas; Construção civil.

ISSN 2178-6925

ABSTRACT

People Management aims to achieve organizational success when aligning effectively human efforts. This study aimed to analyze the application of management processes in People Management within the construction sector. For such, he was qualitative research was carried out, classified in terms of purposes as descriptive and applied, through bibliographic references. Data were collected through scientific articles, magazines and books. The results obtained evidence organizations that provide effective means of identifying and valuing each person's individual skills. In contemporary Civil Engineering practices, people took on a role central role as the most crucial resource to generate value and achieve organizational objectives. This bounces the importance of exploring this field in Administration, using processes and tools to help managers overcome the obstacles that he has limited historically progress in civil construction.

Keyword: People Management; People development; People Training; Civil construction.

1. INTRODUÇÃO

A globalização, aliada ao progresso político, econômico e social, faz com que a comunidade em geral se torne mais exigente no que diz respeito à excelência e eficiência no setor da construção civil. Essa situação resulta em uma maior procura por serviços de qualidade, o que, por sua vez, torna imperativo que as desenvolvam abordagens estratégicas para alcançar essa qualidade (JESUS, 2011).

Nesse contexto, emerge o conceito de administração de recursos humanos, que visa impulsionar a consecução bem-sucedida de metas organizacionais por meio da harmonização das energias humanas, viabilizando, assim, a entrega de serviços de excelência no setor da construção civil. Consequentemente, a gestão de pessoas deve abranger diversas perspectivas, as quais exercem um impacto direto no desempenho dos colaboradores e a aptidão para a inovação criativa (RONCON; OLIVEIRA; BELTRAME 2015).

Portanto, lidar com questões relacionadas à gestão de recursos humanos é uma tarefa complexa, envolvendo uma série de desafios que exigem a harmonização das áreas estratégicas de gerenciamento e produção, com o objetivo de abordar questões tanto organizacionais quanto individuais. Esses abrangem diversos aspectos, como a diversidade da força de trabalho, que se relacionam com outras variáveis, com deficiência, limitações físicas, origens,

ISSN 2178-6925

étnicas, gênero, desafios, idade, bem como questões psicológicas e sociais (SILVA, 2016).

Considerando essa realidade, torna-se claro que a intricada e mutável natureza da indústria da construção civil requer uma abordagem de cunho estratégico no que concerne à administração de recursos humanos. Esta abordagem deve abarcar desde a seleção e recrutamento adequados até a promoção do desenvolvimento contínuo dos profissionais envolvidos. Adicionalmente, é imperativo estabelecer um ambiente trabalhista saudável e seguro, alimentando assim a motivação, a produtividade e o engajamento dos colaboradores (RONCON; OLIVEIRA; BELTRAME 2015).

Com base nisso, surge a seguinte problemática: Até que ponto a ausência de uma eficaz administração de gestão de pessoas na construção civil pode resultar em uma diminuição da qualidade da obra e no agravamento da pressão sobre os custos associados à conclusão do projeto?

Este estudo justifica-se pelo entendimento aplicar a gestão de pessoas nas obras proporciona uma série de vantagens significativas. Do ponto de vista acadêmico, pretende-se contribuir para o avanço do conhecimento em uma área ainda pouco explorada, pois busca-se ampliar novos conceitos sobre o tema não muito abordado. Os membros da equipe passam a se sentir participantes ativos nas decisões relacionadas ao projeto, o que contribui para um clima organizacional mais harmonioso. O cumprimento dos prazos é mais consistente e eficiente, graças a uma comunicação eficaz, resultando em um aumento na qualidade do trabalho realizado.

1.1. Objetivos Gerais

O presente artigo tem como objetivo geral abordar sobre Gestão de mão de obra na Construção Civil e sua Importância para a Eficiência na Produção. Apresentando os seguintes objetivos específicos: Gerenciar elementos da mão de obra, identificar desafios na gestão de mão de obra e maximizar a eficiência na produção são objetivos essenciais e refletir sobre o impacto financeiro da eficiência na produção.

ISSN 2178-6925

2. METODOLOGIA

Partindo do princípio de que o método é uma estratégia ou processo para atingir um determinado objetivo, e que a ciência é a exploração e compreensão do universo, podemos descrever o método científico como uma série de passos ou técnicas adotadas com o propósito de investigar e explicar ações sociais ou tecnológicos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa bibliográfica foi realizada de forma contínua desde o início até o fim do trabalho. Através dela buscou-se o conhecimento sobre Gestão de pessoas na Construção Civil, com o intuito de analisar a situação presente e estabelecer conexões entre diferentes variáveis, e por meio de sugestões práticas, auxiliar na resolução dos desafios organizacionais vinculados à Gestão de Pessoas. Portanto, este estudo aborda uma pesquisa que é descritiva e aplicada, visando oferecer estratégias tangíveis para enfrentar os obstáculos encontrados. Para isso, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de acordo com Lakatos (2003) “abrange toda a bibliografia já publicada relacionada ao tema estudado, desde revistas, livros, teses etc.”, permitindo ao pesquisador fortalecer a análise de sua pesquisa.

A pesquisa foi realizada entre Agosto á Dezembro de 2023 e Janeiro á Abril de 2024. As palavras chaves foram: Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Pessoas; Treinamento de Pessoas; Construção civil. As publicações levadas em consideração para seleção de material deste artigo, foram através de artigos científicos e revistas publicados nos últimos anos.

A escolha do tema foi influenciada pela observação diária do que estava ocorrendo nos canteiros de obra, devido à falta de administração dos colaboradores, em relação a qualidade do serviço.

Lima e Nakamura (2012) Afirma que, uma gestão ineficaz de pessoas, inicialmente, pode resultar na não realização dos resultados esperados. Posteriormente, isso pode levar a uma falta de engajamento e insatisfação da equipe, expondo a empresa a riscos desnecessários. A implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas é crucial para a empresa de construção civil reter talentos, explorar o potencial dos colaboradores, assegurar a qualidade

ISSN 2178-6925

dos serviços, reduzir desperdícios, melhorar a segurança, diminuir a rotatividade e aumentar a produtividade.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. Elementos da Gestão de Mão de Obra

A execução adequada do trabalho proporciona às organizações dos colaboradores produtivos e motivados. Dessa maneira, surge a demanda por um setor ou uma indústria especializada em recrutamento e seleção, que avalie o perfil dos candidatos de acordo com as demandas de cargo. A ausência de conhecimento técnico e específico em gestão de recursos humanos pode ser solucionada através da implementação de uma estratégia de treinamento e desenvolvimento, fornecendo capacitação contínua na área de gerenciamento aplicado à engenharia civil (SILVA, 2016).

- **Recrutamento:** O recrutamento abrange o conjunto de práticas para atrair candidatos às vagas, sendo a primeira versão do processo de contratação. Começa com a solicitação da área de recrutamento, por meio de uma “requisição de pessoal”, que incluem detalhes do perfil desejado, horário, salário, função e dados de envio (LACOMBE 2011).
- **Seleção:** é o conjunto de métodos e procedimentos para escolher o candidato mais adequado à versão vaga. Snell e Bohlander (2011) destacam a importância dessa atividade, pois o sucesso ou fracasso de uma versão da organização depende do talento de seus colaboradores. Os gerentes influenciam diretamente essas situações através das contratações. Independentemente do tamanho da empresa, escolha o método de seleção adequado faz diferença na decisão de contratar um candidato (LACOMBE 2011).
- **Treinamento:** Segundo um programa eficaz de treinamento requer uma compreensão das deficiências em conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) em relação às tarefas essenciais para atingir os objetivos. Isso é feito por meio de uma avaliação das necessidades de treinamento, que

ISSN 2178-6925

pode ser antecipada ou reativa, envolvendo análise nos níveis organizacionais, de tarefas e de recursos humanos (GIL, 2012).

- **Avaliação de desempenho:** O desempenho de um colaborador deve ser monitorado e avaliado regularmente. A empresa acompanha e documenta o desempenho, fornecendo feedback ao funcionário para que ele possa fazer ajustes e progresso na organização (RIBEIRO 2005).

Na área de Gestão de Pessoas, observamos uma tendência crescente e uma integração cada vez mais profunda de sistemas que executam todos os processos operacionais necessários. Isso capacita os gestores a direcionar seus esforços para aspectos táticos e estratégicos, como o desenvolvimento de novos métodos, processos e oportunidades de negócios, com o objetivo de alcançar uma melhoria constante na organização. O desafio na criação desses sistemas reside em torná-los ainda mais atraentes para atender de maneira eficaz e economicamente viável às demandas da gestão de pessoas. Nesse conceito, o empreendedor procura alterar a perspectiva em relação à Gestão de Pessoas, afastando a ideia de que é meramente uma despesa e passando a atribuir uma atenção significativa ao capital humano. Essa mudança visa estimular o desempenho eficaz das pessoas, visando alcançar os objetivos organizacionais (TEGON, 2000).

A sincronia de todos os processos mencionados neste contexto teórico é vital para otimizar o desempenho da Gestão de Pessoas e da organização como um todo, uma vez que eles estão intimamente interligados e exercem mútua influência. Assim, o funcionamento eficiente de um processo pode tanto beneficiar quanto prejudicar os demais. Portanto, manter um equilíbrio sólido na gestão desses processos é de extrema importância (SILVA, 2016).

A harmonia de todos os processos mencionados neste contexto teórico é crucial para garantir o bom funcionamento da Gestão de Pessoas e da organização como um todo. Esses processos estão interligados e se influenciam mutualmente, de forma que o desempenho de um pode afetar diretamente os outros. Portanto, é de suma importância manter um equilíbrio na condução dessas atividades.

ISSN 2178-6925

3.2. Desafios na gestão de mão de obra e estratégias para maximizar a eficiência na produção.

Um dos principais obstáculos da gestão contemporânea consiste em aprimorar a eficiência do trabalho das pessoas, criar maneiras de aumentar a produtividade e a qualidade do desempenho dos funcionários, ao mesmo tempo em que garante que esses colaboradores desenvolvam conteúdos, motivados, engajados e desejam continuar fazendo parte da organização. Desafios mais comuns enfrentados na gestão de mão de obra na construção civil (SILVA, 2016).

- **Falta de mão de obra qualificada:** Marcado pelas dificuldades de profissionais especialistas na área que possuem o conhecimento e a técnica necessários para executar as tarefas de maneira abrangente (OLIVEIRA, 2007).
- **Rotatividade:** A rotatividade na empresa ocorre por três razões: variações na demanda de projetos, decisões da empresa, e saídas voluntárias de funcionários, geralmente devido a questões salariais (SNELL; BOHLANDER 2011).
- **Desperdício de material:** Caracterizado por ineficiência na gestão de materiais devido a problemas no armazenamento, controle, uso e falta de compromisso com a organização (TAVARES; LONGO; SUETH 2014).
- **Vícios operacionais:** Isso ocorre quando um funcionário insiste em fazer algo da mesma maneira, mesmo que haja métodos comprovadamente melhores disponíveis (NAKAMURA, 2012).
- **Dificuldade de compreensão dos projetos:** Isso ocorre quando os mestres de obras têm dificuldade em ler os projetos devido à baixa instrução, o que causa atrasos e demanda de supervisão constante do engenheiro (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO 2015).
- **Distração excessiva:** Isso se manifesta quando os funcionários frequentemente perdem o foco na tarefa que estão realizando, muitas vezes sem uma causa específica para a distração (SILVA, 2016).
- **Desmotivação:** A desmotivação no canteiro de obras leva à distração e ao descuido, aumentando os riscos para os trabalhadores e a empresa.

ISSN 2178-6925

Isso pode ser causado por questões externas e é mais frequente durante as etapas finais da obra (TAMAYO; PASCHOAL 2003).

- **Imprudência:** Isso envolve a não utilização ou uso inadequado dos equipamentos de segurança fornecidos pela empresa, juntamente com práticas de segurança que podem causar danos ao trabalhador e à organização (SILVA, 2016).
- **Insubordinação:** Isso acontece quando um trabalhador se recusa a fazer uma tarefa, afirmando que não é sua responsabilidade (SILVA, 2016).
- **Furto de materiais e ferramentas:** Isso acontece quando um funcionário utiliza indevidamente materiais de construção ou ferramentas, muitas vezes para uso pessoal ou venda (LIMA, 2012).

Dada a importância das pessoas como fatores de vantagem competitiva, a gestão de pessoas envolve diretrizes e procedimentos para gerenciar o desempenho e atingir os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2010). De acordo com Chiavenato (2010) a administração de gestão de pessoas busca apoiar o gestor na execução das quatro principais funções de gerenciamento (planejamento, organização, liderança e controle), uma vez que ele não realiza suas responsabilidades de forma isolada, mas sim por meio das contribuições das pessoas que compõem sua equipe.

O autor também destaca que as diretrizes de gestão de pessoas abrangem uma série de ações interligadas para benefício tanto das organizações quanto dos indivíduos. Essas ações são resumidas em seis processos fundamentais: (Agregar pessoas, utilizar pessoas, recompensar pessoas, capacitar pessoas, sustentar colaboradores e supervisionar o desempenho dos indivíduos).

- **Agregar pessoas:** Pode ser descrito como o procedimento que engloba as ações da empresa para identificar e estabelecer uma parceria de emprego com indivíduos que demonstrem as qualificações adequadas para suprir as demandas atuais e futuras da organização (DUTRA, 2012).
- **Utilizar pessoas:** Este procedimento envolve tarefas para definir responsabilidades indivíduos, orientar funcionários e avaliar seu

ISSN 2178-6925

desempenho, incluindo a descrição de funções, orientação e avaliação (CHIAVENATO, 2010).

- **Recompensar pessoas:** O reconhecimento crescente da importância dos recursos humanos nas organizações destaca a necessidade de recompensar os indivíduos. Isso é fundamental para atrair, manter e motivar talentos, preservando a vantagem competitiva das empresas (FRANÇA, 2011).
- **Capacitar pessoas:** As organizações buscam constantemente adquirir habilidades para manter vantagem competitiva, especialmente em um cenário de evolução tecnológica. Isso requer o aprimoramento contínuo das habilidades dos colaboradores. Os procedimentos de capacitação desempenham um papel central no desenvolvimento das habilidades permitidas (SNELL; BOHLANDER, 2011).
- **Sustentar colaboradores:** Empresas de sucesso precisam atrair e utilizar eficazmente seus recursos humanos, garantindo sua satisfação a longo prazo. Isso inclui a gestão das relações com os colaboradores e programas de saúde e segurança. Os procedimentos de retenção visam manter a satisfação, motivação e bem-estar dos colaboradores, mantendo seu comprometimento com a empresa (CHIAVENATO, 2010).
- **Supervisionar o desempenho dos indivíduos:** A abordagem contemporânea para monitorar indivíduos é mais humanizada, focando no acompanhamento, orientação e manutenção do comportamento dentro de certos limites de variedades, com ênfase em resultados. Isso difere da abordagem antiga, que se concentrava em atividades de controle, incluindo vigilância constante e conformidade rigorosa. Em resumo, o monitoramento pessoal é usado para supervisionar atividades e resultados, usando bancos de dados e sistemas de informações de gestão de recursos humanos para fornecer feedback sobre o desempenho e potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2010).

No que diz respeito aos outros elementos da Gestão de Pessoas discutidos no referencial teórico deste estudo, observa-se a imersão de cada um deles nos diversos processos analisados. Em várias instâncias, esses elementos

ISSN 2178-6925

surgem como resultados positivos ou negativos das práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa em cada um desses processos. Além disso, é notável que os desafios relacionados às pessoas na organização frequentemente estão vinculados a mais de um processo fundamental, o que evidencia a sistematicidade e a complexidade da gestão de pessoas em uma organização.

3.3. Impacto Financeiro da Eficiência na Produção

A valorização das pessoas no contexto organizacional tem sido notável nas últimas décadas. Portanto, as estratégias de recompensa desempenham um papel crucial para atrair, reter e motivar talentos, o que, por sua vez, mantém a competitividade das empresas como um fator diferencial significativo (FRANÇA, 2011).

Dutra (2012), sugere que a remuneração variável é estabelecida por meio de acordos prévios entre empregador e funcionários, geralmente relacionados a resultados, com o objetivo de incentivar um desempenho superior. Esses acordos podem ter um alcance amplo, como a participação nos lucros, que distribui uma parcela predefinida do lucro em um determinado período aos colaboradores. Alternativamente, podem recompensar o desempenho individual por meio de comissões sobre vendas ou bônus por atingimento de metas.

Segundo os autores Maciel e Cândido (2016), nesse sentido, os aportes em reponsabilidade social têm o potencial de gerar impactos a longo prazo. Embora, em geral, sejam avaliados de maneira subjetiva, eles podem desempenhar um papel crucial na sustentabilidade empresarial. Esses consolidação da imagem corporativa perante a clientela e a comunidade, o que por sua vez pode influenciar a preferência dos clientes por empresas comprometidas com a responsabilidade social.

Por outro lado, direcionar recursos para projetos sociais contribui para cultivar um ambiente de trabalho mais saudável para os colaboradores, fomentados relações enriquecedoras com a empresa. Dentre os benefícios decorrente, destacam-se oportunidades ampliadas para o conhecimento profissional e pessoal dos indivíduos, além de incentivos para atividades voluntárias e sensibilização ambiental (SILVA, 2016).

ISSN 2178-6925

A concessão de benefícios aos colaboradores está se tornando uma prática cada vez mais comum nas empresas, e representa uma ótima maneira de reconhecer o trabalho das pessoas, influenciando positivamente sua motivação e, consequentemente, sua produtividade e bem-estar. Além disso, a organização também se beneficia com essa prática, já que um colaborador motivado tem o potencial de otimizar os resultados organizacionais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado neste estudo, tornam-se claras as dificuldades enfrentadas no processo de planejamento de gestão. A maioria das gestões descritas aqui ocorrem de maneira empírica e sem uma análise reflexiva; ou seja, são estabelecidas com base na experiência e na repetição, sem serem avaliadas periodicamente quanto à sua eficácia. Isso resulta na persistência de problemas subjacentes até que se tornem parte do cotidiano da organização, que passa a lidar de forma reativa com as crises, dedicando grande parte do tempo a resolver problemas emergentes. Esse ciclo vicioso cria um desafio significativo, pois a falta de planejamento leva à necessidade constante de lidar com emergências, enquanto a atenção excessiva às emergências dificulta o investimento de tempo e recursos no planejamento futuro.

Sendo assim, a gestão de pessoas na construção civil desempenha um papel crucial em diversos aspectos-chave do setor. Ela garante que a mão de obra esteja dimensionada corretamente para os projetos, promove a motivação e o engajamento dos trabalhadores, facilita a comunicação e a resolução de conflitos entre as equipes, contribui para a segurança no local de trabalho, além de ajudar na redução da rotatividade de funcionários e na retenção de talentos. Em resumo, a gestão de pessoas é como um elemento essencial para o bom funcionamento e o sucesso dos empreendimentos na construção civil.

Com isso pode-se dizer que a gestão de pessoas define as estratégias que viabilizam a melhoria na administração dos recursos humanos. É essa abordagem que confere tamanha importância à capacitação e ao desenvolvimento dos colaboradores para a eficácia das organizações.

ISSN 2178-6925

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. total. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2010. Disponível em: https://fliphtml5.com/nshab/zzsp/basic. Acesso em: 23/09/2023.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4265921/mod_resource/content/1/Dutra_%20Cap%C3%ADtulo%2011.pdf. Acesso em: 23/09/2023.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/396864774/PRATICAS-DE-RECURSOS-HUMANOS-Conceitos-ferramentas-e-procedimentos-pdf. Acesso em: 14/10/2023.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/368148383/Antonio-Carlos-Gil-Gestao-de-Pessoas-Enfoque-nos-Papeis-Profissionais-pdf. Acesso em: 14/10/2023.

JESUS, Daiane Matias de. **Gestão da qualidade na construção civil.** Guaratinguetá, 2011. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/fb2f52ff-18a5-4385-a268-9b75b1ce8f14/content. Acesso em: 22/10/2023.

LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acesso em: 14/10/2023.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMarquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf. Acesso em: 15/10/2023.

LIMA, M. **Construção civil é o setor com maior rotatividade de trabalhadores.** São Paulo: PINI, 2011. Disponível em: https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2019/07/Seguranca_Saude_do_Trabalho_na_Industria_da_Construcao_Civil.pdf. Acesso em: 23/10/2023.

MACIEL, F. W. F.; CÂNDIDO, L. F. **Diretrizes para o planejamento de canteiro de obras a partir da experiência de uma empresa de consultoria em gestão da construção de Fortaleza.** CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Ponta Grossa: APREPRO, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/312383820_Diretrizes_para_o_planejamento_de_cant

eiro_de_obras_a_partir_da_experiencia_de_uma_empresa_de_consultoria_em_gestao_da_construcao_de_Fortaleza_CE. Acesso em: 22/10/2023.

NAKAMURA, Juliana. **Como liderar pessoas.** Bahia: SNC 2012. Disponível em: http://equipedeobra.pini.com.br/construcao-reforma/49/artigo261026-1.aspx. Acesso em: 15/10/2023.

OLIVEIRA, Cristiane Sardin P. **As principais características da mão-de-obra da construção civil que interferem na filosofia da qualidade.** Santa Maria: UFSM, 2007. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T3302.PDF. Acesso em: 15/10/2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/43950754/PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_CONCEITOS_METODOLOGIA_PR%C3%81TICAS. Acesso em: 21/10/2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2º Ed. Novo Hamburgo, RS: Fevale, 2013. Disponível em: https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 15/10/2023.

PUENTES-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275651773_Ferramentas_de_diagnostico_para_organizacoes_e_trabalho_Um_olhar_a_partir_da_psicologia. Acesso em: 21/10/2023.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/429526/2/gestao-de-pessoas.pdf . Acesso em: 21/10/2023.

RONCON, Aleksander; OLIVEIRA, Marcia Langamer; BELTRAME, Indiara. **Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil.** Londrina: Revista de Carreiras e Pessoas, v. 5, n. 1, 2015. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23318/16792. Acesso em: 22/10/2023

SILVA, Fernando Fagundes da Silva. **Gestão de Pessoas na Construção Civil**. Chapecó – SC., 2011. Disponível em: https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1280/1/SILVA.pdf. Acesso em: 23/09/2023.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. Administração de recursos humanos. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Disponível em: https://www.cengage.com.br/livro/ebook-administracao-de-recursos-humanos/. Acesso em: 22/10/2023.

ISSN 2178-6925

TAMAYO, Alvaro, PASCHOAL, Tatiane. **A relação da Motivação para o Trabalho com Metas do Trabalhador.** RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.7, n.4, dez. 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDFbrp/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 14/10/2023

TAVARES, Aureliano; LONGO, Orlando; SUETH, Robson**. Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 11., 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2014. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/27720287.pdf. Acesso em: 22/10/2023.

TEGON, Cezar Antonio. **Gestão de Pessoas de A à Z: Sistemas informatizados de Gestão de Pessoas.** São Paulo: Livraria Publica, 2000. Disponível em: https://livrariapublica.com.br/livros/gestao-de-pessoas-de-a-a-z-cezar-antonio-tegon/. Acesso em: 22/10/2023.