



Gestão de Pessoas na Construção Civil: Qualidade de Vida no Trabalho

People Management in Civil Construction: Quality of Life at Work

BRAGA, Andressa Cristina Oliveira¹; RIBEIRO, Amanda Sobral²
 andressabragaeng@gmail.com¹; sobralamandaalbert@hotmail.com².

¹Eng.^a Civil, especialista em Planejamento, Controle e Gestão de Obras Civas.

²Eng.^a Civil, graduada / Universidade Salgado de Oliveira

Informações do Artigo

Palavras-chave:
 Gestão de Pessoas
 Chefe x líder
 Construção Civil

Keywords:
 People Management
 Boss x leader
 Civil Construction

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo apresentar a importância da qualidade de vida no trabalho focado na área da construção civil e a sua relevância para o crescimento das organizações através da gestão de pessoas. Objetiva-se apresentar através de estudos bibliográficos como reduzir os conflitos e tornar o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo, já que a busca da sociedade pela constante evolução profissional, a competitividade das empresas e a cobrança por altas performances para se manter no mercado, evidencia a necessidade das políticas inovadoras organizacionais. Tendo em vista a diversificação de culturas e crenças, se torna indispensável que os gestores tenham habilidades para fomentar a diversidade intelectual e atrelado aos recursos humanos, assegure a qualidade de vida dos colaboradores para que de forma estratégica, os mantenham motivados afim obter resultados promissores.

Abstract

This article aims to present the importance of quality of life at work focused on the area of civil construction and its relevance for the growth of organizations through people management. The objective is to present, through bibliographical studies, how to reduce conflicts and make the work environment more pleasant and productive, since society's search for constant professional evolution, the competitiveness of companies and the demand for high performances to remain in the market, highlights the need for innovative organizational policies. In view of the diversification of cultures and beliefs, it is essential that managers have the skills to foster intellectual diversity and, linked to human resources, ensure the quality of life of employees so that, strategically, they keep them motivated in order to obtain promising results.

1. Introdução

A gestão de pessoas no cenário atual é definida por administrar os recursos humanos de forma inovadora através de métodos que

assegure resultados satisfatórios nas empresas em meio a grande concorrência de mercado.

Segundo Chiavenato [1], ela tem sido a principal responsável pela excelência das

empresas bem sucedidas. A seleção de pessoas, treinamento, remuneração, higiene e segurança do trabalho é o básico necessário, mas não o suficiente nos dias de hoje para uma empresa ser sustentável.

Fragoso [2] ressalta que uma organização competente é aquela que prioriza a capacidade do ser humano como o seu bem mais precioso. Quando a empresa entende que é necessário que seus funcionários estejam felizes para entregar o melhor de si e ela proporciona um ambiente de trabalho agradável e que gere bem estar, eles se sentem inseridos e valorizados. Desta forma, se torna prazeroso o alcance das metas e objetivos da empresa, fazendo com que a vantagem competitiva ocorra de forma natural por muitos anos.

Neste contexto fica esclarecido o quão importante é a função do gestor de pessoas que de acordo com Vilas Boas et al. [3], precisa ter um perfil inovador, competente, estar bem habituado e focado na organização e deve apresentar soluções estratégicas. Seu maior desafio é auxiliar os membros da empresa a tornarem-se cada vez mais eficazes e motivá-los para que as metas possam ser atingidas, fazendo com que a empresa venha ser bem sucedida.

1.1 Objetivo

O objetivo deste artigo é apresentar através de pesquisas bibliográficas como a gestão de pessoas com ênfase na área da construção civil, atrelado aos recursos humanos está diretamente ligada ao crescimento de uma empresa.

Devido à alta competitividade das organizações no mercado de trabalho, expor a importância do líder dentro da organização e apresentar ferramentas e estratégias que o auxiliem para as tomadas de decisões. Serão citados critérios que estão diretamente ligados ao indicador de qualidade de vida no trabalho, afim de contribuir para o bem estar e crescimento profissional dos funcionários. As inovações tecnológicas não param, mas o recurso humano é o principal meio de garantir

bons resultados e o cumprimento das metas da empresa.

2. Gestão de Pessoas na Construção Civil

Temos nos tornado vítimas da cultura do imediatismo, onde tudo precisa ser resolvido em instante e infelizmente na maioria das vezes na prática isso não acontece. Quando a realidade não se apresenta conforme o planejado, nos frustramos.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) [4], em 2020 o Brasil foi considerado o país mais ansioso do mundo e o 5º mais depressivo. As taxas de suicídio têm crescido em todo o mundo. Na construção civil essa cultura não tem sido diferente. Os clientes têm exigido cada vez mais por serviços executados de forma rápida, com baixo custo e alta qualidade. Na busca pela satisfação dos clientes muitos chefes transferem essa responsabilidade para um único funcionário. Quando isso ocorre, há uma necessidade de criar uma solução rápida e que gere um resultado satisfatório. Esse tipo de processo gera ansiedade e angústia ao colaborador e aos poucos adoece toda equipe.

Ferreira [5] acredita que na construção civil a prática da administração nunca priorizou a gestão de pessoas, sempre deu mais importância ao “chefe”, o “tomador de conta” e não a um líder. Ressalta que se um trabalhador vai para a empresa sem que haja uma liderança, mesmo capacitado não consegue colocar seus conhecimentos em prática pois lhe falta uma administração que induza isso. Pontua ainda que a construção civil não é mais uma escolha do trabalhador pois o mesmo não encontra boas condições de assistência.

2.1 Setor da Construção Civil

A construção civil é um dos principais setores industriais do país. Segundo dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) [6], o Produto Interno Bruto (PIB) da Construção cresceu 9,7% em 2021 após ter

uma queda de 6,3% em 2020, ano em que teve início a pandemia.

De acordo com a redação do Jornal de Brasília [7], nos últimos dois anos o número de trabalhadores na construção civil subiu 29,8%, sendo assim o setor com maior crescimento no número de pessoas ocupadas e uma das principais responsáveis pela redução da taxa de desemprego do Brasil. Ainda segundo a redação, a maior parte dos trabalhadores são informais e recebem uma renda inferior aos que possuem carteira de trabalho assinada.

As condições de trabalho na construção civil ainda não são satisfatórias. Alojamentos precários, jornada de trabalho excedendo o limite permitido, informalidade na contratação, atividades que ponham em risco o trabalhador, entre outros fatores são negligenciados apesar da legislação trabalhista. O acontecimento desses fatores dificulta a motivação e o empenho dos subordinados, o que não é interessante pois o trabalho na construção civil é dependente das habilidades dos colaboradores na execução dos serviços

A insatisfação dos trabalhadores em relação a remuneração também é um fator de extrema relevância. Para Herzberg et al. [8], a remuneração não é um fator que motiva, ou seja, quando feita corretamente, não causa satisfação; porém a ausência desse fator, causa descontentamento.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Para alguns autores a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como um indicador de satisfação dos trabalhadores. Esse indicador é gerado através de um conjunto de situações: crescimento pessoal, boa relação social, saúde e bem estar, reconhecimento e ambiente físico.

Para Lippitt [09], quando os funcionários conseguem satisfazer suas necessidades pessoais que possuem importância através da empresa que prestam serviços, então pode se dizer que há qualidade de vida no trabalho.

Segundo pesquisa feita pela ISMA (International Stress Management Association) [10], 70% dos brasileiros sofrem com estresse relacionado ao trabalho e 30% dos pesquisados apresentaram sintomas da síndrome de Burnout que também é conhecida como síndrome do esgotamento profissional e pode ser caracterizada como um distúrbio psíquico causado por condições de trabalho desgastante. Esse grave obstáculo afeta diretamente na sustentabilidade de uma organização pois o funcionário deixa de ir trabalhar por conta do seu estado de saúde comprometido e conseqüentemente a produtividade cai, a empresa ao recorrer a meios de sanar esse problema, começa a ter gastos com horas extras, aumento do efetivo e assistência médica aos funcionários.

Ainda segundo a pesquisa, os agentes causadores do excesso de estresse nas empresas são: a diminuição da equipe sem que haja a diminuição da demanda do trabalho, o que acaba sobrecarregando os funcionários; a inflação; o custo de vida; a forte concorrência que está sempre em busca de acompanhar o avanço da tecnologia, mas precisa manter um baixo custo. Esses empecilhos geram muita preocupação e desgaste dos funcionários que na maioria das vezes não tem apoio da organização.

De acordo com estudo realizado pelo instituto de Ensino e Pesquisa Insper, em conjunto com a Hays [11], somente 20% das pessoas dão importância para o valor do salário. Para 90% delas são os recursos não financeiros que as mantêm na companhia ou as fazem considerar uma nova proposta.

Algumas empresas já entenderam que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração financeira, mas sim pelo seu propósito de vida e realização pessoal. A felicidade e satisfação pode ser adquirida de diversas formas, são algumas delas: ver oportunidade de crescimento dentro da empresa, conciliar vida pessoal e profissional, ter flexibilidade de horário (principalmente de funcionários que possuem filhos), focar na meta e não no processo e ter um bom relacionamento organizacional.

Flexibilidade no horário de trabalho demonstra uma relação de confiança entre o colaborador e a organização. Ainda segundo a pesquisa feita pelo Instituto Insper [11], na empresa de consultoria Accenture, durante o verão, o último dia útil da semana termina às 12h30 e na companhia Monsanto, o funcionário pode encerrar o expediente às 15 horas toda sexta-feira, desde que recompense as horas nos outros dias da semana.

Segundo Walton [12], a maioria dos funcionários estão insatisfeitos no âmbito profissional independente do cargo em que ocupam. Desta forma, essa insatisfação prejudica tanto a saúde do colaborador como a empresa. Consequentemente, os gestores procuram maneiras de minimizar esse problema na organização. Com base nisso ele elaborou oito critérios que estão diretamente ligados ao indicador de QVT.

I) **Compensação Justa e Adequada:** A renda recebida precisa suprir todas as necessidades do funcionário (adequada) e não haver uma divergência muito grande de salário se comparado com de outro funcionário de uma empresa distinta com o mesmo cargo (justa).

II) **Condições de Trabalho:** Horas extras remuneradas; propor condições que diminuam os riscos de acidentes; impor idade limite para os serviços afim de não prejudicar o trabalhador; proporcionar um ambiente limpo e que não tenha odores e barulhos.

III) **Uso e Desenvolvimento das Capacidades:** Para que ocorra o desenvolvimento do conhecimento e da habilidade são necessárias algumas características:

- **Autonomia:** Dar liberdade ao funcionário para que ele tenha o conhecimento da autogestão na realização das atividades.
- **Múltiplas habilidades:** Permitir que o trabalhador execute sua função de diferentes formas incentivando novas habilidades.
- **Perspectiva e informação:** A organização dar um retorno ao funcionário sobre seu desempenho para que ele possa ter

ciência se a tarefa foi bem sucedida ou se houve falha.

- **Trabalho como um todo:** Deixar o funcionário realizar o trabalho todo do início ao fim para que esteja presente em todos os processos.
- **Planejamento:** Planejar todo processo antes de executar alguma ideia.

IV) **Oportunidades de Crescimento e Segurança:** Dar oportunidade ao funcionário de aumentar seu conhecimento (desenvolvimento); utilizar seu novo conhecimento adquirido no trabalho (aplicações futuras); dar oportunidade para que ele cresça de cargo dentro da empresa e na sua carreira profissional (oportunidade de avanço).

V) **Integração Social na Organização:** Aceitar o trabalhador pelo seu conhecimento e não pela sua aparência física (Preconceito); respeitar todos os funcionários independente do cargo na empresa (igualdade social); possibilitar a ascensão na camada social (mobilidade social); ajudar o colega de trabalho quando necessário (companheirismo); praticar ações que venham beneficiar o bom convívio na empresa (senso comunitário); compartilhar diferentes ideias no âmbito profissional (troca de informações).

VI) **Constitucionalismo:** Dar o direito ao colaborador de não compartilhar sua vida pessoal (privacidade); poder discordar das opiniões diferentes as suas sem que haja qualquer tipo de castigo (liberdade de expressão); tratar da mesma forma todos os colaboradores, independente do cargo (equidade); dar a mesma oportunidade a todos eles (igualdade perante a lei).

VII) **Trabalho e Vida:** Garantir ao funcionário uma jornada de trabalho flexível, que não seja muito cansativa para que o mesmo tenha tempo e esteja disponível para momentos em família.

VIII) **Relevância Social:** Quando a organização pratica a responsabilidade social,

é percebido pelo colaborador e isso eleva sua autoestima.

2.3 Chefe X Líder

Ainda que ocupem a mesma posição no nível hierárquico, chefe e líder tem significados diferentes.

O chefe é centralizador, usa as atribuições do cargo para fazer com que os seus subordinados executem as tarefas que lhes competem. Geralmente utiliza-se da forma autocrática. É quem manda tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa. Pede resultados, defende seus paradigmas e comemora a vitória sozinho.

O principal objetivo de uma empresa é obter os melhores resultados, com isso, durante um tempo na história da administração, o acompanhamento dos funcionários era feito por chefes de perfil autoritário, que impunha ordens e visava apenas o lucro. Esse perfil de liderança ainda é encontrado nas organizações [13].

O líder é seguido pelo seu espírito empreendedor, pela sua forma de motivar e valorizar as pessoas que estão sob sua subordinação. Consegue que os subordinados executem as tarefas com prazer e determinação, sem que isso seja uma obrigação. Geralmente utilizasse da forma democrática ou consensual para administrar, fazendo com que todos opinem e se comprometam. Um bom líder sabe servir, cria relacionamentos, identifica e satisfaz as necessidades de seus liderados, proporciona condições para que eles desenvolvam e ofereçam o melhor de si.

Para Truman [14], liderança é a capacidade de levar os outros a fazerem o que não querem fazer e gostarem disso.

De acordo com pesquisa realizada por Edelman Trust, publicada na Forbes [15], 63% dos funcionários no mundo não confiam nos seus líderes. A falta de confiança ocorre devido as injustiças realizadas pelos gestores, resultando em um impacto negativo no desempenho dos funcionários. Ainda segundo

a pesquisa, a forma de solucionar esse problema seria reconstruindo a confiança dos funcionários, agindo de forma transparente, respeitando e tendo uma boa comunicação, fazendo com que eles possam participar das tomadas de decisões.

2.4 Tipos de Liderança

Quanto aos estilos de liderança, Chiavenato [16] afirma que possui três tipos que definem se a liderança terá características de autoridade, centralizada ou compartilhada, são eles: autocrático, democrático ou liberal.

Segundo Chiavenato [16], líder autocrático é aquele que dita aos seus subordinados o que precisam fazer e aguarda ser obedecido sem adversidades. É autoritário, centralizador e pouco flexível. Não se envolve ativamente na realização das tarefas em grupo. A produtividade é excelente na presença do líder; provoca tensão; frustração; inibe a espontaneidade e criatividade do grupo. Costumam ser pouco eficientes por não conseguirem estimular as pessoas.

Para com Bonome (p.60) [17], liderança autocrática pode ser definida como uma supervisão rígida, com o chefe determinando o que se deve fazer, escolhendo os integrantes, fazendo elogios ou críticas, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os membros mostram-se frustrados, tensos e conseqüentemente agressivos.

O líder democrático é aquele que orienta, dá apoio, incentiva e escuta a opinião do grupo antes de tomar alguma decisão. Na liderança democrática as atividades são planejadas e distribuídas de acordo com a decisão do grupo, o que faz com que os participantes se sintam inseridos elevando a satisfação e o comprometimento dos membros. A produtividade não costuma mudar sem a presença do líder. A relação entre líder e subordinado costuma ser franca e tranquila [16].

Quanto a liderança democrática, Bonome (p.60) [17], relata que o líder age de forma impessoal, orienta e toma decisões em grupo,

as tarefas são planejadas, bem comunicadas e divididas entre si pelos seus membros. O líder elogia o grupo e não um dos seus membros. Boa comunicação, franqueza, amizade e responsabilidade predominam nessa liderança.

O líder liberal pode ser definido como aquele que não se envolve no trabalho do grupo, permite que os subordinados tomem suas próprias decisões. O individualismo é uma forte característica. O gestor fornece apenas as informações necessárias para cada tarefa, tem uma ausência completa de participação na determinação dos trabalhos da equipe e não há tentativa para participar ou interferir o curso dos acontecimentos, apesar da decisão mais importante continuar sendo sua. Devido à falta de orientação e suporte, se aplicada em um grupo com indivíduos de pouca experiência e maturidade pode interferir negativamente na produtividade da empresa, sendo assim mais indicada para equipes com profissionais mais experientes e especialistas no assunto [16].

Já sobre a liderança liberal, Bonome (p.60) [17], diz que o líder dá liberdade e não interfere no trabalho realizado pelo grupo. Não é feita a orientação, crítica ou elogio. As pessoas mostram-se confusas, mas com muita atividade. Apesar de não possuir interferência do gestor, há falta do respeito e atitudes agressivas.

Para Ponder [18], os colaboradores tendem a seguir os sistemas autocráticos ou democráticos, levando os gestores naturalmente a se inclinar para orientação e apoio dos indivíduos que realizam suas tarefas conforme passadas, tornando-se líderes democráticos, ou agindo com poder e punindo os indivíduos que não realizam suas tarefas, tornando-se líderes autocráticos.

Com isso, toda empresa desenvolve uma forma diferente de liderança e cabe ao gestor verificar se a forma desenvolvida está apresentando um bom desempenho ou se está afetando negativamente no cumprimento das metas da empresa. A liderança democrática costuma apresentar melhores resultados.

3. Ferramentas de Gestão

Segundo Leite [19], nos últimos 50 anos ocorreu uma mudança brusca no mercado de trabalho, os clientes ficaram mais exigentes com os fornecedores devido à grande concorrência e com tantas opções disponíveis no mercado, facilmente eles veem oportunidades para migrar de fornecedor. Mediante essa informação, torna-se claro a necessidade da escolha correta das ferramentas da qualidade a serem utilizadas para auxílio dos gestores de uma organização.

3.1 PDCA

O PDCA é uma ferramenta de gerenciamento para auxiliar na melhoria de processo e soluções de problemas. Ele é a base da chamada melhoria contínua. Pode ser usufruído em todo tipo de organização.

Segundo Napoleão [20], teve origem na década de 20, criado pelo americano Walter Andrew Shewhart tendo sido reformulado e conhecido na maneira atual pelo consultor em gestão americano Edwards Deming que elaborou junto as empresas japonesas as definições da gestão da qualidade total.

O PDCA é um método que pode ser repetido sistematicamente. É constituído por quatro etapas onde podem ser usadas ferramentas que auxiliam no alcance das metas desejados.

Planejar (P) - Nessa etapa é preciso definir o problema que se quer solucionar e os objetivos que se quer alcançar. Se o planejamento não for bem executado as próximas etapas serão comprometidas o que fará com que dificilmente os objetivos sejam alcançados. Ao fim dessa etapa é necessário ter um plano de ação bem estruturado.

Executar (D) – É onde ocorre a realização do plano de ação definido no planejamento. Se for necessário deve-se buscar novos conhecimentos para execução e treinar as pessoas na organização.

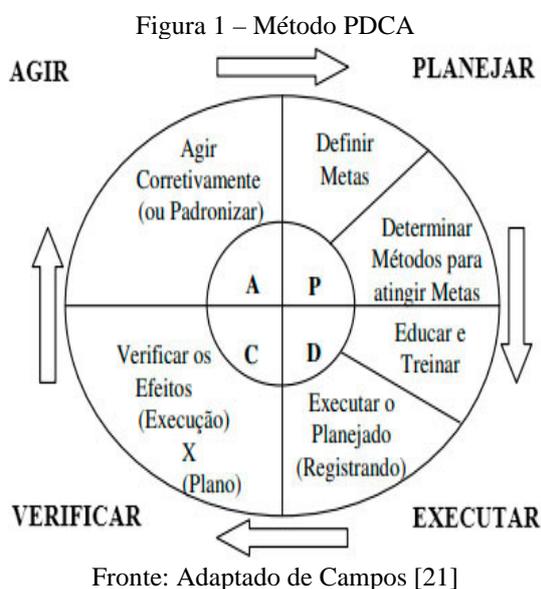
Verificar (C) – É a etapa onde ocorre a medição dos serviços executados conforme os objetivos que foram definidos no plano de ação. Nesse momento a organização saberá o

quão eficaz foi o planejamento e a execução. É necessário que o aprendizado adquirido durante o planejamento na realização seja passado adiante para que os próximos ciclos tenham resultados mais satisfatórios que os anteriores.

Agir (A) - Após ter ciência dos resultados obtidos, caso tenham sido satisfatórios, será necessário padronizar o que foi executado para que o trabalho não seja perdido e se tenha que resolver os mesmos problemas novamente. Se porventura as metas não tenham sido atingidas, será preciso analisar minuciosamente as causas do não atingimento, verificar se o motivo foi o mal planejamento do plano de ação ou houve falha na execução do processo.

Cuidados necessários para obtenção do sucesso na aplicação do PDCA:

- Não se deve iniciar a etapa da execução sem um bom plano de ação.
- É importante sempre registrar o trabalho executado e medir os resultados.
- É preciso ter conhecimento e utensílios necessários para a realização do plano de ação.
- Deve-se padronizar os processos que foram corrigidos ou criar novos processos para a prevenção das dificuldades.
- Não se deve parar após apenas uma execução do ciclo PDCA.



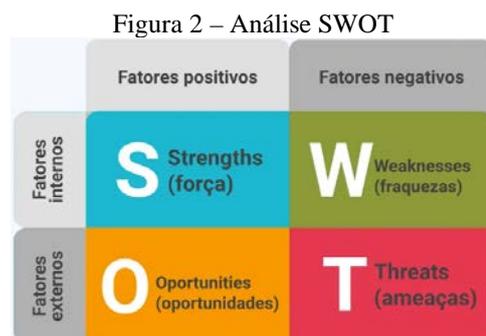
3.2 SWOT

Em 1960 foi criada por Albert Humphrey a ferramenta SWOT que é composta por 4 áreas, são elas: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. Seu principal objetivo é relacionar os ambientes internos e externos de uma organização, expondo suas qualidades e vulnerabilidades, contrapondo com as oportunidades e ameaças das organizações concorrentes, analisando o que pode prejudicar o desempenho da empresa.

As forças e fraquezas são fatores que podem ser controlados diretamente pela organização através da gestão, logo estão relacionadas ao ambiente interno. Já as oportunidades e ameaças não podem ser controladas diretamente pela empresa, mas podem ser entendidas para que se possa criar estratégias de mercado, logo estão relacionadas ao ambiente externo. A realização da análise SWOT amplia a visão estratégica do negócio.

Segundo Leite et al. [19], essa ferramenta auxilia a alta gestão a ter controle da produtividade da organização, pois é identificado os pontos fortes e fracos da empresa, expondo com clareza onde precisa ser evoluído e onde precisa ser explorado, consegue também aproveitar as oportunidades e atentar as dificuldades que irão enfrentar no mercado de trabalho durante o período de atuação da empresa.

A análise SWOT é interessante para a organização, pois busca a lucratividade, compreendendo a identificação da empresa e a satisfação dos clientes, fazendo um atendimento melhor que os concorrentes [22].



Fonte: Casarotto [23]

4. Considerações Finais

Diante do que foi apresentado, fica evidente que as empresas mudaram sua percepção em relação aos recursos humanos que anteriormente era visto como um setor de administração e que hoje atrelado a gestão de pessoas se tornou uma área extremamente estratégica para o cumprimento das metas organizacionais.

A gestão de pessoas tem sido utilizada como um recurso para que a empresa tenha bons resultados através da motivação de seus funcionários que está diretamente ligada a qualidade de vida no trabalho. Um bom gestor e o tipo de liderança a ser adotada na equipe fazem toda diferença.

Na construção civil por muitos anos a imagem do gestor era associada a um chefe rígido, atualmente estudos tem apresentado que esse perfil de gestor já não cabe mais no mercado de trabalho. Para garantir a sustentabilidade da empresa, líderes tem buscado por ferramentas de gestão que os auxiliem e faça com que os colaboradores sintam-se inseridos no ambiente de trabalho e entreguem o melhor de si. Com base nisso, foram apresentadas as ferramentas PDCA e Análise SWOT que podem auxiliar em tomadas de decisão.

5. Referências

- [1] CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4^a ed. São Paulo: Manole, 2014
- [2] FRAGOSO, S. A. *Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações*. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v.2, n.3, p.307-315, 2009. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/REBRAE/article/view/13481/12899>. Acesso em: 08 mai. 2022.
- [3] VILAS BOAS et al. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [4] REDAÇÃO, D. *Brasil é considerado o país mais ansioso do mundo e o 5º mais depressivo*. 2020. Disponível em: <https://www.band.uol.com.br/entretenimento/brasil-e-considerado-o-pais-mais-ansioso-do-mundo-e-o-5o-mais-depressivo-16315866>. Acesso em: 29 mai. 2022.
- [5] FERREIRA, A. R. *Apagão de Mão de Obra, ou apagão de gestão de pessoas*. Rochedo Ferreira e Consultores, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.rochedoferreira.com.br/post/apag%C3%A3o-de-m%C3%A3o-de-obra-ou-apag%C3%A3o-de-gest%C3%A3o-de-pessoas>. Acesso em: 29 mai. 2022.
- [6] CBIC, A. *PIB da construção fecha o ano com crescimento de 9,7%, a maior alta em 11 anos*. 2022. Disponível em: [https://cbic.org.br/pib-da-construcao-fecha-o-ano-com-crescimento-de-97-a-maior-alta-em-11-anos/#:~:text=04%2F03%2F2022-.PIB%20da%20constru%C3%A7%C3%A3o%20fecha%20o%20ano%20com%20crescimento%20de%209,sexta%2Dfeira%20\(4\)](https://cbic.org.br/pib-da-construcao-fecha-o-ano-com-crescimento-de-97-a-maior-alta-em-11-anos/#:~:text=04%2F03%2F2022-.PIB%20da%20constru%C3%A7%C3%A3o%20fecha%20o%20ano%20com%20crescimento%20de%209,sexta%2Dfeira%20(4)). Acesso em: 17 jul. 2022.
- [7] BRASÍLIA, R. J. *Número de trabalhadores na construção cresce 30% em dois anos e chega ao maior nível desde 2016*. Redação Jornal de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://jornaldebrasil.com.br/noticias/economia/numero-de-trabalhadores-na-construcao-cresce-30-em-dois-anos/>. Acesso em: 17 jul. 2022.
- [8] HERZBERG et al. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.
- [9] PAZINI et al. *A Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação: um estudo multicaseos com os funcionários das empresas do sistema "S"*. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Curitiba, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTEyNjQ=. Acesso em: 19 jun. 2022.

- [10] SAMPAIO, C. *70% dos brasileiros sofrem com estresse no trabalho*. Redação Saúde em Movimento, 2004. Disponível em: http://www.saudeemmovimento.com.br/conteudos/conteudo_frame.asp?cod_noticia=1584. Acesso em: 10 jul. 2022.
- [11] INSPER. *Um pedaço do paraíso*. Revista Você S. A., 2013. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/49688/>. Acesso em: 10 jul. 2022.
- [12] PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. *Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: Uma revisão literária*. Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas, v.7, n.3, p.29-43, 2009. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/view/8637766/5457>. Acesso em: 22 mai. 2022.
- [13] GARCIA, R. *Líder e chefe: saiba a diferença e descubra que papel você cumpre*. 2016. Disponível em: <https://blog.guiacontato.com.br/lider-e-chefe-saiba-a-diferenca-e-descubra-que-papel-voce-cumpr/>. Acesso em: 03 jul. 2022.
- [14] VIEIRA JÚNIOR, H. G. *Cidadania organizacional e a liderança gerencial em empresas familiares nordestinas*. Fortaleza: UFC, 2015.
- [15] COMAFORD, C. *63% Of Employees Don't Trust Their Leader -- Here's What You Can Do To Change That*. Revista Forbes, 2017. Disponível em: [https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2017/01/28/63-of-employees-dont-trust-their-leader-heres-what-you-can-do-to-change-](https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2017/01/28/63-of-employees-dont-trust-their-leader-heres-what-you-can-do-to-change-that/?sh=1ce4755b7de4)
- [that/?sh=1ce4755b7de4](https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2017/01/28/63-of-employees-dont-trust-their-leader-heres-what-you-can-do-to-change-that/?sh=1ce4755b7de4). Acesso em: 03 jul. 2022.
- [16] CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- [17] BONOME, J. B. V. *Introdução à Administração*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- [18] PONDER, R. D. *Liderança Passo a Passo*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010.
- [19] LEITE, H, C. R. *Ferramentas da qualidade: um estudo de caso em empresa do ramo têxtil*. São Paulo: FACECAP, 2013.
- [20] NAPOLEÃO, B. M. *PDCA*. Ferramentas da qualidade, 2018. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/pdca/>. Acesso em: 09 jul. 2022.
- [21] CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- [22] ARAÚJO et al. *Análise de swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial*. São Paulo: LINS-SP, 2015.
- [23] CASAROTTO, C. *Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio*. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em 16 jul. 2022.