



Gestão & Gerenciamento

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

*ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND PEOPLE MANAGEMENT IN CIVIL
CONSTRUCTION*

Larissa Corrêa Farias

Pós-graduanda em Planejamento, Gestão e Controle de Obras Civas; Universidade Federal do
Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

larissafarias.arq97@gmail.com

Amanda Vieira Guimarães

Engenheira civil, especialista em Gerenciamento de Projetos, NPPG; Poli/ UFRJ, Rio de
Janeiro, RJ, Brasil;

amandavguimaraes@poli.ufrj.br

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar o comportamento humano no ambiente organizacional, enfocando a qualidade de vida no trabalho, produtividade das equipes e alcance de objetivos profissionais. Abordará também a importância do papel do gestor no desenvolvimento da equipe, apresentando conceitos de liderança e estratégias para o bom funcionamento interno. Os conceitos apresentados serão exemplificados com um estudo de caso realizado pelo, então estudante de engenharia civil, Uildervam Verdum, em seu trabalho de conclusão de curso, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em uma empresa de engenharia de instalações. O estudo visa refletir sobre a relevância do comportamento humano nas organizações e o papel dos gestores no bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chaves: Comportamento organizacional; Gestão de pessoas; Liderança

Abstract

This study aims to analyze human behavior in the organizational environment, focusing on quality of life at work, team productivity, and the achievement of professional goals. It will also address the importance of the manager's role in team development, presenting leadership concepts and strategies for effective internal functioning. These concepts will be exemplified through a case study conducted by Uildervam Verdum, a civil engineering student, as part of his thesis work on Quality of Work Life in an engineering installation company. The study seeks to reflect on the significance of human behavior in organizations and the role of managers in employee well-being.

Keywords: Organizational behavior; People management; Leadership

1 Introdução: o que é o comportamento organizacional

O objetivo principal de qualquer corporação é crescer, prosperar e ser reconhecida no mercado de trabalho. O sucesso desejado pelas instituições está diretamente relacionado à ligação que têm com seus funcionários. Portanto, o foco de toda empresa deve ser, além da qualidade de seus produtos, a qualidade de vida oferecida aos colaboradores.

O ambiente de trabalho, onde as pessoas passam grande parte do dia, pode afetar diretamente sua realização profissional, a busca por sonhos e propósitos de vida. Segundo a Organização Mundial da Saúde, o trabalho é benéfico para a saúde mental, mas um ambiente de trabalho negativo pode causar problemas de saúde física e mental. A depressão e a ansiedade causadas por ambientes de trabalho tóxicos têm um impacto econômico significativo na economia global.

O comportamento humano pode ser diretamente afetado pelas necessidades de cada indivíduo em diferentes momentos e locais de trabalho. Essas necessidades humanas se dispõem de forma hierárquica e orientam o comportamento das pessoas, devido ao impulso natural de cada indivíduo em satisfazê-las (MASLOW, 2003).

Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas



Fonte: Adaptada de Maslow, (2003).

Por essa razão, a análise da conduta humana no ambiente institucional mostrou-se relevante para o sucesso dos resultados desejados pelas corporações. Ao conjunto de comportamento e ações, por parte de todos os integrantes da empresa, em níveis individuais e grupais, dentro do local de trabalho, damos o nome de “comportamento organizacional”. Robbins (2005) define o comportamento organizacional como um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

A área do Comportamento Organizacional é formada por um conjunto de conhecimentos de diferentes ciências. Esta reunião se deve pelo fato de que o ambiente organizacional se constitui em arena onde os indivíduos, grupos e sistemas por eles construídos e reproduzidos, simultaneamente atuam para gerar determinado desempenho. (SELEMBE, 2012, p. 2)

1.1 Níveis de análise do comportamento organizacional

O entendimento do comportamento organizacional entre os colaboradores é crucial para definir o modelo de gestão das equipes e os objetivos dos projetos. Essa análise ajuda a evitar problemas comportamentais internos, facilita a comunicação e preenche lacunas organizacionais. Além disso, promove a inteligência emocional individual e coletiva, resultando em um ambiente positivo, atrativo para novos talentos e produtivo para toda a organização.

Em geral, o estudo sobre o comportamento organizacional é dividido em três níveis para facilitar a compreensão sobre o assunto:

Quadro 1 – Níveis de análise do comportamento organizacional

Nível	Designação
Individual	As experiências de vida das pessoas têm um impacto direto em seu comportamento e desenvolvimento profissional, moldando características comportamentais, habilidades, valores e atitudes. (SELEME, 2005).
Coletivo	Indivíduos em um coletivo são influenciados pelos padrões de comportamento que se esperam deles, o que o coletivo considera como normas aceitáveis de comportamento e o nível de atração entre os membros do grupo. (ROBBINS, 2005)
Organizacional	Todos os elementos da corporação são considerados, incluindo a estrutura formal, processos de trabalho, cultura interna, recursos humanos, missão e valores. (SELEME, 2005).

Fonte: O autor.

1.2 Comportamento organizacional e satisfação no trabalho

Robbins (2005) diz que funcionários felizes são funcionários produtivos. É questionado o fato de que a produtividade da organização é consequência direta da felicidade dos colaboradores. A satisfação do funcionário é elevada através dos seus resultados positivos diante das demandas da organização. Ademais, as empresas costumam oferecer recompensas e reconhecimento pelo nível de produtividade relacionada a equipe ou a um funcionário pontualmente. Todos esses fatores colaboram para elevar o nível de satisfação dos trabalhadores da instituição.

Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os colegas a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas experiências positivas. As primeiras discussões sobre cidadania organizacional consideram, em conformidade com essa visão, que ela tinha relação próxima com a satisfação. (ROBBINS, 2005, p. 69)

Contudo, em nível coletivo, foi constatado que organizações com funcionários satisfeitos apresentam resultados melhores diante do mercado. Isso se dá pelo fato de as análises individuais de satisfação dos funcionários não levarem em conta todas as complexidades relacionadas ao processo do trabalho. Processos internos geridos de formas justa aumentam a confiabilidade entre gestor e funcionário, elevando assim seu nível de felicidade e satisfação com o trabalho. (ROBBINS, 2005).

Os colaboradores anseiam por sistemas de recompensa e políticas de promoção que sejam equitativos, transparentes e estejam em conformidade com suas expectativas. Quando a remuneração é percebida como justa em relação às exigências do cargo, ao nível individual de habilidades necessário e aos padrões vigentes no mercado, a satisfação surge como uma consequência natural. De maneira semelhante, os funcionários desejam políticas e práticas de promoção justas. As promoções proporcionam oportunidades de crescimento pessoal, maiores responsabilidades e um status social mais elevado. Quando os colaboradores percebem que as decisões relacionadas a promoções são imparciais e merecidas, é mais provável que experimentem satisfação em seu trabalho. (ROBBINS, 2005)

2 Cultura organizacional

Parece que todos concordam que cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. (ROBBINS, 2005, p. 375)

Uma cultura organizacional fortemente institucionalizada garante uma direção e estabilidade tanto para a empresa quanto para os funcionários. Processos culturalmente impostos podem esclarecer e burocratizar a forma como os colaboradores se posicionam dentro da instituição. Porém, segundo Robbins (2005), para algumas empresas, uma cultura forte pode se tornar um grande obstáculo às mudanças. Uma instituição com uma cultura organizacional ética e respeitosa tende a proporcionar grandes níveis de satisfação por parte dos colaboradores.

Um fator determinante para uma cultura organizacional positivamente institucionalizada está na capacidade que a empresa tem de desestimular comportamentos excessivamente competitivos dentro do ambiente de trabalho. Além disso, é responsável por estimular inovações e adequação à cultura nacional atual e respeito as pautas relacionadas a tolerância e respeito dentro da corporação.

A cultura da empresa é formada, também, pela socialização interna dos funcionários. Colaboradores que desenvolvem uma socialização entre si adequada, tendem a apresentar melhores desempenhos em suas tarefas diárias, e maiores adequações à cultura organizacional da empresa. (ROBBINS, 2005)

Os executivos têm a responsabilidade de garantir uma cultura organizacional ética, enfatizando práticas de comunicação respeitosa e clara, bem como uma postura responsável. Os líderes e gestores são fundamentais para transmitir os valores do código de ética da empresa à equipe, sendo exemplos práticos ao cumprir esses valores institucionais.

3 Liderança: O papel do líder na Instituição

A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos entre elas. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. (CHIAVENATO, 1997, p. 147).

Segundo Chiavenato (2005), a liderança é uma habilidade que deve ser aprendida, apesar de algumas pessoas despertarem para tal desde pequenas. Logo, não é uma capacidade referente aos indivíduos específicos.

O líder ou gestor deve se apresentar a sua equipe de forma presente, disposto a treiná-los e paciente diante do processo de desenvolvimento dos colaboradores. Hersey e Blanchard (1986) afirmam que, quando uma pessoa influencia o comportamento de outra, a primeira é um potencial líder, e a segunda um potencial liderado, independentemente de a última ser chefe, gestor ou colaborador. Um líder em potencial não está limitado ao cargo na equipe, mas à capacidade de influenciar, incentivar e orientar pessoas. Gestores engajados resultam

em equipes mais desenvolvidas e alinhadas. O líder deve orientar, incentivar, motivar e inspirar seus liderados.

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 117)

Um líder ou gestor que desempenha sua função de forma excepcional traz melhorias significativas no clima organizacional, crescimento profissional e desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Isso resulta em maior engajamento e satisfação da equipe, aumento da eficiência e produtividade no trabalho, relações interpessoais mais positivas e maior credibilidade da empresa no mercado de trabalho.

Quadro 2 – Habilidades aplicadas à liderança, segundo Robbins (2005)

Habilidade	Designação
Autoconsciência	capacidade de ter consciência dos próprios sentimentos.
Autogerenciamento	capacidade de administrar as próprias emoções e impulsos.
Automotivação	capacidade de persistir diante de fracassos e dificuldades.
Empatia	capacidade de perceber o que as outras pessoas sentem.
Habilidades sociais	capacidade de lidar com as emoções das outras pessoas.

Fonte: O autor.

A compreensão sobre os eventos emocionais relacionados ao ambiente de trabalho é extremamente relevante para a administração das equipes. Um líder deve compreender as próprias emoções para saber lidar com as emoções de terceiros. A inteligência emocional se refere a essa capacidade que cada indivíduo tem de perceber e administrar informações emocionais relacionadas a ele e sua equipe de trabalho.

Os estudos relacionados à inteligência emocional (IE) aplicada ao trabalho constataam que pessoas com maior grau de IE são melhores no trato com os demais. Além disso, a união da IE com o QI caracterizava indivíduos com melhor desempenho laboral. (ROBBINS, 2005)

Quadro 3 – Inteligência emocional aplicada à liderança, segundo Robbins (2005)

Habilidade	Designação
Tomada de decisão	O equilíbrio entre razão e emoção é fundamental. Decisões tomadas apenas com base na instabilidade emocional podem ser prejudiciais, mas a falta de emoção pode levar a análises incompletas. (ROBBINS, 2005)
Motivação	As emoções estão diretamente relacionadas ao desempenho profissional dos funcionários. Robbins (2005) diz que pessoas engajadas em seu trabalho se tornam física, cognitiva e emocionalmente e imersas na experiência daquela atividade, na busca de seu objetivo.

Liderança	A expressão emocional do líder influencia a percepção das informações pelos liderados. Líderes engajados e emocionalmente equilibrados geram maior confiança e segurança nos funcionários. (ROBBINS, 2005)
Resolução de conflitos	Habilidade que um líder possui de resolver conflitos interpessoais depende inteiramente da sua capacidade de gerenciar os elementos emocionais das partes envolvidas e auxiliar na resolução do problema. (ROBBINS, 2005)
Atendimento ao cliente	O desequilíbrio emocional dos colaboradores afeta o relacionamento com os clientes. Em contraste, funcionários resilientes e motivadores inspiram maior confiabilidade nos clientes. (ROBBINS, 2005)
Inteligência para lidar com desvios comportamentais	A vivência emocional das pessoas afeta o comportamento dos funcionários no trabalho. Experiências emocionais negativas podem levar a comportamentos insatisfatórios. Os gestores devem identificar e resolver esses desvios de forma empática e respeitosa. (ROBBINS, 2005).

Fonte: O autor.

4 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas pode ser definida como a função organizacional que se relaciona às atividades de atração, aplicação, desenvolvimento, manutenção, monitoração e avaliação de pessoas, necessárias ao funcionamento de uma organização e à preservação de sua capacidade competitiva. (ANDUJA; TEIXEIRA, 2014, p. 14)

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial no contexto empresarial, constituindo um conjunto de atividades fundamentais para administrar o capital humano das organizações. O gestor assume a responsabilidade de motivar e incentivar o potencial profissional de cada membro da equipe, promovendo um clima organizacional favorável e, por consequência, assegurando o alcance bem-sucedido dos objetivos institucionais. Por meio da gestão de recursos humanos, as empresas buscam aproveitar ao máximo o talento e a capacidade de seus colaboradores, reconhecendo-os como ativos valiosos para o crescimento e sucesso do negócio.

O gestor atua como um facilitador, identificando as habilidades individuais dos membros da equipe e direcionando-os para as tarefas mais adequadas, favorecendo um ambiente colaborativo e produtivo. A administração de recursos humanos é a responsabilidade gerencial que busca a colaboração das pessoas que trabalham nas organizações para alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto os individuais. (GIL, 2001)

Essa habilidade de liderar equipes não é exclusiva de pessoas em cargos de gestão. Haeming (2016) diz que um bom comunicador não é necessariamente um líder, mas um líder precisa comunicar-se bem e pertinente ao que se quer refletir. A comunicação clara e efetiva é fundamental para gerenciar equipes e garantir a eficiência dos processos internos da empresa. A compreensão mútua entre os gestores e a equipe é essencial, o que exige habilidades de comunicação respeitosa e sensibilidade para lidar tanto com questões emocionais quanto profissionais.

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que tem outros vínculos além daqueles que mantém com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com as da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes. (LACOMBE, 2012, p. 18)

Sendo assim, o gestor deve manter ter consciência sobre a reação de cada funcionário a esse tipo de processo e saber conduzir a situação da forma mais simples e respeitosa possível. É essencial que seja enaltecida todas as habilidades e traços positivos dos funcionários para que depois sejam apontados os pontos a serem melhorados. (HAEMING, 2016)

Outro aspecto de suma importância é que o líder atue como o porta-voz da equipe, assumindo todas as responsabilidades e transmitindo informações relevantes para os níveis superiores da empresa. Essa abordagem visa democratizar os relacionamentos internos e garantir um bom funcionamento dos processos organizacionais. (HAEMING, 2016)

5 Estudo de caso: gestão de pessoas na construção civil

Para exemplificar os debates sobre a gestão de pessoas aplicada à construção civil, foram utilizados os estudos realizados por Uildervam Verdum, então estudante de Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Em seu trabalho de conclusão de curso, Verdum considerou uma empresa não identificada, atuante no ramo de instalações hidráulicas e elétricas. Resumidamente, ele conduziu uma análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), através de um questionário, abrangendo toda a estrutura organizacional da empresa. Como resultado, o autor realizou um diagnóstico da relação entre os funcionários e a empresa objeto de sua pesquisa.

Grande parte da estagnação gerencial na construção civil ocorre devido à falta de cognição técnica dos engenheiros civis, sobre assuntos relacionados ao tratamento de pessoas. A falta de conhecimento sobre questões de cunho social e de atributos pessoais, como empatia e liderança, no papel do gestor, podem causar efeitos desastrosos na execução desse serviço, pois a desatenção a esses pontos pode corroborar em insubordinações ocasionais e até sabotagem por parte dos colaboradores, insatisfeitos com suas condições de trabalho. (VERDUM, 2018, p. 41)

Em seu trabalho, Verdum realizou um questionário com 21 colaboradores da empresa, utilizando o modelo TQWL – 42, desenvolvido por Pedroso e Pillati, (2012). As perguntas do autor, orientado pelo modelo instrutivo citado, considerou 5 esferas de análise:

Quadro 4 – Títulos considerados para análise de QVT, segundo Verdum, 2018.

Esfera	Questões debatidas
Biológica/Fisiológica	Relacionada à disposição física e mental; capacidade de trabalho; serviços de saúde e assistência social; tempo de repouso
Psicológica/Comportamental	Autoestima; significância das tarefas realizadas; feedback; desenvolvimento pessoal e profissional.

Sociológica/Racional	Liberdade de expressão; relações interpessoais; autonomia concedida no trabalho; tempo de lazer.
Econômica/Política	Recursos financeiros; benefícios extras; jornadas de trabalho; segurança de emprego
Ambiental/Organizacional	Condições de trabalho; oportunidade de crescimento; variedade da tarefa; identidade da tarefa.
Autoavaliação da QVT	Como o colaborador avalia sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Fonte: O autor.

Após a aplicação do questionário, o autor realizou uma análise estatística dos índices, utilizando escalas de 1 a 5 para cada pergunta. Esses índices foram considerados como categorizadores da Qualidade de Vida no Trabalho. A maioria dos resultados coletados foi considerada satisfatória. No entanto, alguns tópicos receberam uma classificação insatisfatória do autor, tais como:

Quadro 5 – Resultados insatisfatórios relacionados à QVT, segundo Verдум, 2018.

Tópico	Pontuação	Justificativa
Benefícios extras	Muito insatisfatório (com tendência para somente insatisfatório)	A empresa oferece incentivos adicionais para funcionários experientes e sob condições especiais. Os colaboradores recebem um salário fixo com um adicional pela produção individual. Essa estratégia é uma forma de motivação, apesar da remuneração abaixo do desejado.
Recursos financeiros	Insatisfatório (com tendência para satisfatório)	A empresa oferece salários superiores à concorrência, mas ainda não são suficientes para atender a todas as necessidades dos colaboradores. A avaliação atual é insatisfatória, mas os funcionários reconhecem as condições do mercado salarial e acreditam em uma possível melhoria no futuro.
Serviços de saúde e Assistência social	Muito insatisfatória (com tendência para neutra)	A empresa não oferece benefícios de saúde ou incentivos sociais, causando insatisfação entre os colaboradores. A falta de preocupação com o bem-estar dos trabalhadores é um problema para a classe desse setor. A situação não é exclusiva da empresa em análise e está relacionada à cultura do empreendedorismo.
Oportunidade de crescimento	Insatisfatório (com tendência para satisfatório)	A empresa oferece chances de crescimento, mas a estrutura hierárquica simples dificulta o avanço para posições superiores. O cargo mais alto é o de encarregado, mas há poucas oportunidades de promoção, tornando as possibilidades de crescimento restritas e demoradas.
Condições de trabalho	Insatisfatório (com tendência para satisfatório)	A construção civil apresenta deficiências no ambiente de trabalho, com locais de convívio e deslocamento que precisam de melhorias. A falta de planejamento impacta a execução das tarefas, causando problemas como falta de materiais e mudanças repentinas de atividades, afetando a disposição e produtividade dos trabalhadores.

Desenvolvimento pessoal e profissional	Insatisfatório (com tendência para neutra)	A empresa não possui um plano de progressão na carreira, o que gera insatisfação entre os colaboradores contratados por indicações e tratados com base na confiança mútua. A falta de perspectivas concretas de avanço no cargo ou aumento salarial afeta os 63 trabalhadores, que não sabem se terão oportunidades de crescimento profissional.
--	--	--

Fonte: O autor.

Além dos resultados da pesquisa, o autor recebeu pontos e sugestões de colaboradores que se ofereceram para contribuir com o aprimoramento da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na empresa onde atuam. Entre os apontamentos, destacam-se:

Quadro 6 – Sugestões levantadas por colaboradores, segundo Verдум, 2018.

Tópico	Questões debatidas
Aperfeiçoamento profissional	Interesse em realizar treinamentos voltados ao aprimoramento do ofício na corporação, com o objetivo de aumentar a eficiência nos processos internos da empresa.
Planos de saúde	Grande parte dos funcionários relataram que renunciariam às políticas de ganho de produção (remuneração extra ao pagamento do piso salarial), por uma facilitação em planos de saúde.
Plano de carreira	Foi relatada a necessidade de um sistema de cargos e temporalidade de ascensão, fator motivador para o crescimento profissional dentro das equipes de trabalho.
Desorganização da gestão	Problemas no gerenciamento foram identificados, como falta de planejamento e organização nas equipes de obra e má escolha das frentes de trabalho. A solução proposta é investir na qualificação ou renovação do quadro de gestores para resolver essas questões internas.

Fonte: O autor.

Verдум (2018) conclui que é necessário implementar mudanças na estrutura gerencial da empresa, padronizar e organizar os processos internos. Ele destaca a importância de descentralizar a hierarquia e delegar tarefas com base na qualificação dos funcionários. A qualificação da mão de obra por meio de treinamentos é essencial para o sucesso a curto e longo prazo. A liderança é fundamental para criar um ambiente de trabalho respeitoso, harmônico, organizado e produtivo, considerando as aspirações da organização e dos colaboradores.

6 Considerações finais

A construção civil é uma indústria complexa e dinâmica, onde a interação entre pessoas e equipes desempenha um papel crucial no alcance dos objetivos organizacionais. A compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho é essencial para promover um clima organizacional saudável e produtivo. Líderes e gestores devem estar cientes da importância de motivar, orientar e inspirar suas equipes, buscando o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Uma liderança eficaz é capaz de

impulsionar o engajamento dos funcionários, melhorar o desempenho individual e coletivo, e contribuir para o crescimento da empresa.

Nesse contexto, a liderança e a gestão de pessoas desempenham um papel crítico na criação de um ambiente de trabalho positivo e saudável, onde os colaboradores sintam-se motivados, engajados e valorizados. Em suma, a análise sobre o comportamento organizacional atrelado a uma boa gestão de pessoas são elementos essenciais para o sucesso e a excelência das empresas na construção civil. Ao investir no desenvolvimento das habilidades de liderança, na valorização dos colaboradores e na promoção de um ambiente de trabalho acolhedor, as empresas poderão alcançar resultados extraordinários, fortalecendo sua posição no mercado e contribuindo para o crescimento sustentável do setor.

Referências

- ANDUJA, Andrea; TEIXEIRA, Fátima. **Gestão de Pessoas**. Florianópolis. Santa Catarina, 2014. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206382/2/CST%20GP%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20-%20MIOLO.pdf> . Acesso em: 15 junho. 2023
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAEMING, Waléria; 2016, Florianópolis. **Manual de boas práticas de liderança**. Santa Catarina, 2016. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/30669/2173124/IFSC_manual+de+boas+praticas+de+lideranca.pdf/12f854e3-23cd-4db4-8663-89f7ff5e0f18 . Acesso em: 29 maio. 2023
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. 1ª Edição. São Paulo: EPU 1986.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SELEME, Acyr; **Comportamento Organizacional**. Paraná, 2012. Disponível em: <https://docs.favenorte.edu.br/files/biblioteca/publicacoes-online/Comportamento-organizacional.pdf> . Acesso em: 29 maio. 2023
- VERDUM, Uildervam. Título: **Gestão de pessoas na construção civil: análise da qualidade de vida no trabalho, através de um estudo de caso em serviços de engenharia de instalações**. 2018. 79f. Graduação em engenharia civil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2018.