

A influência da gestão da diversidade na produtividade em organizações do ramo da construção civil

The influence of diversity management on the productivity of construction companies

Pablo Marlon Medeiros da Silva

Mestre em Administração pela Universidade Potiguar – UnP.
Natal, RN [Brasil]
pablo_marlon17@hotmail.com

Manoel Pereira da Rocha Neto

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Professor do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – UnP.
Natal, RN [Brasil]

Lydia Maria Pinto Brito

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará – UFC, Professora dos Mestrados Profissionais em Administração e Psicologia Organizacional e do Trabalho da Universidade Potiguar – UnP.
Natal, RN [Brasil]

Laís Karla da Silva Barreto

Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Professora do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – UnP.
Natal, RN [Brasil]

Fernanda Fernandes Gurgel

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Professora da Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi – FACISA/UFRN e pesquisadora associada do grupo de pesquisa Inter-ação Pessoa-Ambiente – UFRN.
Natal, RN [Brasil]

Resumo

Neste artigo, objetivou-se investigar como a gestão da diversidade interfere na produtividade das organizações da construção civil na cidade de Mossoró (RN). Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando o instrumento de coleta de dados composto por dois roteiros de entrevistas semiestruturadas aplicados a seis gerentes de RH e doze profissionais da área operacional, sendo submetida posteriormente à análise de conteúdo. A pesquisa se deu em seis organizações da construção civil. Os resultados mostraram que os aposentados, os homossexuais e as pessoas com deficiência foram os menos observados nos quadros funcionais das organizações analisadas. A diversidade trouxe efeitos positivos, como aprendizado, criatividade, compartilhamento de experiências e inovação, mas também revelou seus desafios, por exemplo, conflitos em diversas áreas, desrespeito, isolamento, absenteísmo e insatisfação, fatores que podem comprometer a produção quando não bem gerenciados.

Palavras-chave: Construção civil. Diversidade. Organizações.

Abstract

In this paper we aim to investigate how diversity management interferes with the productivity of construction companies in the city of Mossoró (RN). It is a descriptive and exploratory study with a qualitative approach, using a data collection instrument consisting of two scripts of semi-structured interviews applied after content analysis to six HR managers and to twelve professionals of operational areas. The research took place in six construction organizations. The results showed that retirees, homosexuals, and people with disabilities were the least present on the staffs of the surveyed organizations. Diversity brought positive effects, such as learning, creativity, sharing of experiences, and innovation but also revealed its challenges, such as conflicts in several areas, disrespect, isolation, absenteeism, and dissatisfaction, all factors that may compromise production when not well managed.

Key words: Construction. Diversity. Organizations.

1 Introdução

Objetivou-se nesta pesquisa investigar como a gestão da diversidade interfere na produtividade das organizações da construção civil na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. A escolha do setor se deu em decorrência da facilidade de acesso às empresas, além disso, o mercado imobiliário é muito importante para a cidade.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), em 2010, a construção civil empregava 2,5 milhões de pessoas no Brasil, sendo um dos setores nacionais de maior empregabilidade. Na cidade de Mossoró (RN), localizada entre duas importantes capitais nordestinas (Natal e Fortaleza), é uma das áreas mais importantes para a economia local, que, atualmente, conta com mais de 40 empresas no ramo.

Dados divulgados, em 2010, pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil do Rio Grande do Norte (SINDUSCON, 2011), seção Mossoró, apontam que, nos últimos dez anos, o mercado imobiliário dessa cidade, sobretudo, o vertical, cresceu incríveis 450% aproximadamente, contra 43,2% da média nacional, o que a coloca em patamares altos em comparação com o crescimento vertical de grandes capitais brasileiras no mesmo período, e a cidade ainda possui enorme potencial de expansão na próxima década.

Dessa forma, a realização deste trabalho justifica-se pela importância da diversidade em uma área bastante significativa para a economia brasileira, pela sua grande capacidade de absorver mão de obra e elevar a renda da população local. Buscar recursos humanos para atender toda a demanda das obras existentes na cidade de Mossoró tem sido um grande desafio para as empresas locais. Diante desse contexto, o estudo orienta-se pela seguinte questão norteadora: “Como a gestão da diversidade interfere na produtividade das or-

ganizações do ramo da construção civil na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte?”.

2 Referencial teórico

2.1 Conceito e práticas da gestão da diversidade

A diversidade tem sido motivo de discussão há muitos anos, a fim de se compreender a maneira como se percebem, tratam e administram as diferenças pessoais e grupais no âmbito demográfico, comportamental, cultural, dentre outros aspectos, na força de trabalho (HOLCK; MUHR; VILLESECHE, 2016). A complexidade do tema diversidade trouxe um desafio maior em defini-la também. Seu conceito pode ser compreendido de várias formas e apresenta diferentes focos na literatura (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Para Nnia e Teresa (2013), diversidade engloba aceitação e respeito. Significa entender que cada indivíduo é único e precisa reconhecer todas as diferenças individuais. Para Kreitz (2008, p. 102) “[...] é qualquer diferença significativa que distingue um indivíduo de outro [...]”. De acordo com Fleury (1999), as diferenças se manifestam por meio de grupos majoritários, cujos membros historicamente possuem vantagens em termos econômicos; e os grupos minoritários, que, por sua vez, sofreram uma série de preconceitos, resultados da evolução histórica pela qual o Brasil passou, afetando negros, mulheres e outros segmentos da sociedade.

Bedi, Lakra e Gupta (2014) afirmam que, quando as organizações ignoram a importância da gestão da diversidade, elas estão pondo em risco questões como tempo, dinheiro e eficiência. Esses problemas podem desencadear em perda de produtividade, devido ao aumento de conflitos; incapacidade de atrair e reter pessoas talentosas diversificadas; reclamações e ações judiciais; e

incapacidade de reter empregados valiosos, resultando em investimentos perdidos em recrutamento e treinamento.

Nesse contexto, Fujimoto, Hartel e Azmat (2013) orientam que é necessário que haja, por parte das empresas, programas, políticas ou práticas em prol da diversidade, em que o processo de tomada de decisão vise à justiça e a responsabilidade social, à capacitação de todos os envolvidos, sem distinção de raça, gênero, religião, dentre outras diferenças. Para Nnia e Teresa (2013), um programa eficaz de diversidade é capaz também de encorajar e deixar os profissionais confortáveis para lidar com quaisquer tipos de diferenças no ambiente de trabalho.

De acordo com Peci e Sobral (2008), práticas eficazes de diversidade devem ir muito além da simples contratação. Incluem a administração de conflitos no ambiente de trabalho e programas de treinamento orientados para a diversidade, objetivando o aumento da consciência por parte de todos os integrantes das organizações. Quando a diversidade não é administrada adequadamente, há a possibilidade de aumento na rotatividade, de maior dificuldade de comunicação e de mais conflitos interpessoais entre os profissionais de uma empresa.

2.2 Efeitos da diversidade na produtividade das organizações

A produtividade de grandes indústrias, como as de construção civil, é de grande importância para o crescimento econômico de um país (NAOUM, 2016). Entretanto, Alinaitwi et al. (2007) afirmam que a baixa produtividade dos profissionais é um dos problemas mais difíceis enfrentados pelas empresas, principalmente nos países em desenvolvimento, como o Brasil. Esse problema é uma das principais causas que afetam os objetivos das empresas na construção. Assim, grande atenção deve ser dada a esse fa-

tor de condução na indústria da construção, pois qualquer melhoria na produtividade do trabalho irá contribuir para um melhor desempenho (custo, tempo e qualidade) na indústria da construção (IBRAHIM, 2013).

De acordo com Rojas e Aramvareekul (2003), duas áreas nas organizações são identificadas como tendo o maior potencial para afetar a produtividade: as habilidades de gestão e o planejamento de recursos humanos. Dessa forma, Marques (2008) salienta que cada organização precisa perceber os impactos positivos e negativos da heterogeneidade, para assim traçar estratégias de gerenciamento da sua força de trabalho.

Al-Jenaibi (2011) afirma que, embora muitas pesquisas acadêmicas e os meios de comunicação asseverem a gestão da diversidade focando apenas em seus benefícios no ambiente de trabalho, citando melhorias nas competências, na flexibilidade, na criatividade dos funcionários, dentre outros aspectos, nem sempre esse reconhecimento se reflete na prática como fortemente é apresentado na teoria.

De acordo com Martin (2014), a diversidade pode afetar o local de trabalho de diferentes formas. Como aspectos positivos, Agrawal (2012) aponta que a diversidade é uma ferramenta essencial para criar vantagem competitiva no mercado. Para ele, as organizações desfrutam de inúmeros benefícios, quando empregam a gestão da diversidade e tratam seus profissionais de maneira igualitária, tais como indivíduos com alta motivação para o trabalho e propensos a trabalhar na empresa por muitos anos, o que reduz custos com treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Ashikali e Groeneveld (2015) entendem que a valorização das diferenças contribui para uma organização sustentável a longo prazo, indo além dos benefícios econômicos pretendidos pelas organizações. Para Peci e Sobral (2008), além de cumprir sua responsabilidade social, as empresas

podem ajudar na promoção da criatividade, da inovação e da resolução de problemas, à medida que aumenta a base de competências, perspectivas e experiências na organização. Caleb (2014) afirma que, quando pessoas que pertencem a diferentes raças, gêneros, idades, entre outros aspectos, se reúnem para resolver problemas em grupos, elas trazem diferentes informações, opiniões e perspectivas e essas experiências auxiliarão na tomada de decisões.

Mazur (2010) sugere que organizações heterogêneas são adequadas para servir melhor uma clientela externa diversificada. Marques (2008) corrobora essa ideia, reforçando que os clientes podem identificar-se melhor com a força de trabalho diversificada. Eles se sentem mais confortáveis em um ambiente em que pelo menos “uma face lembra a deles”, fator que pode levar a uma comunicação eficaz com diferentes grupos de consumidores, segundo constatam Bedi, Lakra e Gupta (2014).

Trabalhar em um lugar onde os recursos humanos são tratados igualmente proporciona aos funcionários uma elevada motivação para o trabalho, conforme Agrawal (2012). Essas medidas ajudam a atrair mão de obra e farão com que indivíduos pertencentes a minorias deem preferência a oportunidades de empregos em organizações que possuam boas práticas de gerenciamento da diversidade, trazendo como consequência uma vantagem em termos de captação, seleção e retenção de talentos (MENDES, 2004).

A gestão da diversidade impõe também uma série de desafios. Criticada por muitas vezes valorizar as minorias em detrimento dos outros grupos (AVERY, 2011; YANG; KONRAD, 2011), a gestão da diversidade pode incorrer em riscos para uma organização se os profissionais pertencentes a grupos majoritários percebem que os seus esforços estão mais voltados para os interesses e valores das minorias, comprometendo o desempe-

nho e as relações desses indivíduos, levando-os a considerar a empresa como injusta e não confiável (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015).

Para Marques (2008), a diversidade na empresa não atinge altos escalões. Sua predominância é nos níveis mais baixos, dificilmente alcança o topo da hierarquia. Fatores como o preconceito e a discriminação também prejudicam a gestão da diversidade. Bedi, Lakra e Gupta (2014) explicam que o preconceito é um parecer injusto, formado sem conhecimento suficiente sobre algo ou alguém que leva os indivíduos a adotar atitudes negativas em relação a uma pessoa com base nas suas diferenças. Referente à discriminação, os mesmos autores mostram que existe uma tendência de grupos majoritários de restringir a participação de um profissional em uma organização por causa da sua pertença a um grupo minoritário. Dike (2013) mostra que quando um trabalhador está sendo discriminado isso afeta sua capacidade de executar bem suas funções, e a percepção de equidade levanta questões de litígio. Esse fato pode levar a outro problema, que é o assédio. Com frequência, pessoas vítimas de preconceito ou discriminação são abusadas física ou verbalmente no ambiente de trabalho (BEDI; LAKRA; GUPTA, 2014).

Outros autores, como Martin (2014), mostram que os efeitos negativos da diversidade podem incluir problemas de comunicação, conflitos disfuncionais, perda de produtividade e dificuldades em alcançar uma harmonia grupal. De acordo com Peci e Sobral (2008), a desconfiança, a tensão e a criação de estereótipos também são fatores que afetam o modo como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

Uma das razões que explica os impactos negativos da diversidade está no fato de muitas organizações adotarem práticas diversificadas com uma mentalidade primada apenas nos lucros, sem acreditarem nelas como algo moralmente certo a fazer. Mendes (2004) afirma que algumas organizações

implementam práticas de gestão da diversidade por pressões de suas matrizes ou desejo de melhorar sua imagem. Para o mesmo autor, a consequência é a adoção de programas “de fachada”, que de fato atraem “minorias”, mas terminam por implicitamente segregá-las, configurando, ainda que de modo não intencional, uma prática de exclusão.

Marques (2008) alerta que a organização deve aplicar a diversidade, em primeiro lugar, porque é algo moralmente correto. O mundo é composto de seres humanos que são iguais uns aos outros, mesmo que sejam diferentes na cor, na forma, no tamanho, na idade, na capacidade, nas preferências, ou no sexo. Se essa mentalidade pode tornar-se parte da natureza da organização, o desempenho, no geral, vai melhorar e, consequentemente, os lucros vão aumentar.

Para Martin (2014), a forma de administrar por parte dos líderes organizacionais ditará quão bem a organização lidará com esses aspectos. Por meio de um planejamento estratégico adequado, a alta administração pode ampliar os efeitos positivos e reduzir os negativos da diversidade no ambiente de trabalho. Assim, as empresas poderão maximizar a produção, fazendo bom uso dos recursos humanos existentes, que são indispensáveis para a consecução dos seus objetivos.

3 Metodologia da pesquisa

Quanto ao delineamento metodológico, essa investigação teve caráter exploratório (MATTAR, 1996), descritivo (VERGARA, 2013) e de campo (VERGARA, 2005), a fim de entender-se melhor o fenômeno pesquisado. Sua abordagem foi qualitativa (CRESWELL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2011), tendo como objetos de pesquisa seis empresas privadas do ramo da construção civil, atuantes na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. Foram selecionadas organizações que

tivessem, no mínimo, 80 profissionais atuantes, a fim de atender os objetivos propostos neste artigo.

Para resguardar o sigilo das informações, foram adotados nomes fictícios para cada uma das organizações investigadas. O quadro 1 mostra os seguintes perfis das empresas:

Quadro 1: Caracterização do ambiente de pesquisa

Organização	Nº de funcionários	Tempo de atuação no mercado
Empresa A	230	25 anos
Empresa B	80	5 anos
Empresa C	140	4 anos
Empresa D	99	15 anos
Empresa E	180	37 anos
Empresa G	520	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

No tocante aos participantes, contribuíram com o estudo profissionais das áreas tática e operacional das respectivas organizações. Os entrevistados foram classificados por nomenclaturas abreviadas, visando ao sigilo das informações prestadas, adotando-se os códigos de G1 a G6, para os pesquisados da área tática, e os códigos E1 a E12, para os entrevistados da área operacional.

Em um primeiro momento, foi realizada uma entrevista com os gerentes da área de Recursos Humanos (RH), responsáveis pelas decisões referentes à diversidade no ambiente de trabalho. O quadro 2 expõe o perfil dos respondentes da área tática investigada:

Posteriormente, com o objetivo de compreender melhor como se dá a relação entre os diferentes grupos de funcionários no ambiente organizacional, foram selecionados profissionais jovens e adultos, homens e mulheres, de cargos, orientação sexual, religiões e origem geográfica diferentes, que pudessem mostrar, por meio de suas experiências profissionais, quais os desafios que tinham de enfrentar no cotidiano do trabalho no ramo da construção civil. O quadro 3 caracteriza o perfil desses respondentes:

Quadro 2: perfil dos sujeitos de pesquisa (área tática)

Código	Cargo	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de atuação na empresa
G1	Gerente de RH	34	Feminino	Nível médio	5 anos
G2	Gerente de RH	33	Masculino	Nível superior	10 anos
G3	Gerente de RH	30	Masculino	Nível superior	2 anos e meio
G4	Gerente de RH	38	Feminino	Nível superior	1 ano e 5 meses
G5	Gerente de RH	57	Feminino	Nível superior	36 anos
G6	Gerente de RH	31	Feminino	Nível superior	3 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quadro 3: Perfil dos participantes de pesquisa (área operacional)

Código	Cargo	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de atuação na empresa
E1	Engenheiro civil	47	Masculino	Nível superior	1 ano e 10 meses
E2	Técnico de segurança	34	Masculino	Nível médio	12 anos
E3	Técnico de edificações	20	Masculino	Nível médio	9 meses
E4	Mestre de obras	37	Masculino	N. fundamental	13 anos
E5	Técnico de segurança	41	Masculino	Nível superior	6 anos
E6	Mestre de obra	45	Masculino	Nível médio	14 anos
E7	Técnica de edificações	35	Feminino	Nível superior	5 anos
E8	Almoxarife	20	Feminino	Nível médio	2 anos
E9	Engenheira civil	24	Feminino	Nível superior	2 anos
E10	Engenheira civil	24	Feminino	Nível superior	1 ano
E11	Técnica de segurança	29	Feminino	Nível médio	1 ano e 3 meses
E12	Almoxarife	28	Feminino	Nível médio	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O instrumento de coleta de dados foi composto por dois roteiros de entrevistas, adaptados dos indicadores 11, 12 e 13 do questionário do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2010). As entrevistas foram reali-

zadas presencialmente no próprio ambiente de trabalho, nos meses de junho e julho de 2015, em horários pré-estabelecidos pelos pesquisados, com duração média de 30 minutos cada uma, sendo gravadas, com exceção de alguns casos em que só foi permitida a anotação das respostas, e todas transcritas na íntegra para posterior organização e análise, de acordo com os objetivos do atual estudo. Os dados foram submetidos à Análise de Conteúdo, baseada em Bardin (2004), estabelecendo as etapas de pré-análise, de exploração do material e a fase de tratamento dos dados, inferência e interpretação.

4 Resultados

4.1 Aspectos ligados à gestão da diversidade na visão dos gerentes de RH

Quando questionados sobre o que entendiam a respeito de diversidade e quais os desafios de gerenciá-la nas empresas da construção civil, os entrevistados foram unânimes ao mostrarem as dificuldades de ter um quadro funcional diversificado no ambiente de trabalho. Para eles, a forma de pensar, agir, falar e se comportar de maneira diferente pode comprometer os objetivos e os resultados que as empresas da construção civil almejam. Para G1, G3 e G5:

A palavra principal seria respeito, né?... para você lidar com todas essas pessoas você tem que respeitá-las.

Quando você está num nível de escolaridade superior aos demais, digamos assim, há momentos que você tem que descer um pouquinho também. Você não perde a autoridade quando você na verdade escuta essas pessoas. Então muitas vezes você tem, por exemplo, um servente que tem uma escolaridade menor mas ele quer a solução do que está precisando. Então acho que, em primeiro lugar, você respeita as diferenças. Dentro de uma normalidade você as aceita... (G1, 2015).

Diversidade é... cada pessoa tem uma forma de pensar, age de maneira diferente uma da outra e cabe ao gestor saber envolver essas pessoas com diferentes habilidades e conhecimento em prol dos objetivos da empresa (G3, 2015).

Administrar a diversidade é algo bem complexo, porque cada pessoa tem um interesse. Daí a empresa tem sua cultura onde a diversidade vai precisar se adequar a essa cultura e logicamente o gestor necessita de saber lidar com essas diferenças, buscar entender os problemas e desafios decorrentes dessa mistura de pensamentos (G5, 2015).

Os entrevistados reconhecem a complexidade de lidar com grupos distintos no ambiente de trabalho. Em um setor de produção, como o de construção civil, em que, muitas vezes, os prazos são pequenos para a concretização de suas obras, é imprescindível que os gestores mantenham seus profissionais alinhados aos objetivos organizacionais. Para isso, uma palavra empregada por um dos entrevistados descreve bem uma das chaves para a boa harmonia entre os indivíduos dentro

da empresa: o respeito. G1 mostra que, seja qual for seu grau de escolaridade, ou outro aspecto qualquer, as pessoas precisam ser ouvidas e suas diferenças respeitadas.

Outro fato que chama a atenção nos relatos é a dificuldade em definir o que se entende por diversidade. Apenas os entrevistados G3 e G6 opinaram, trazendo conceitos como “[...] aquilo que nos diferencia um do outro, O modo de vestir, falar, se comportar, pensar [...]” (G3, 2015); e “[...] é cada pessoa tem uma forma de pensar, age de maneira diferente uma da outra [...]” (G6, 2015). A complexidade do tema, para Pereira e Hanashiro (2010), faz com que o conceito acerca da diversidade seja compreendido de várias formas e apresente diferentes focos na literatura.

No que tange à identificação das diversidades presentes nas organizações do ramo da construção civil da cidade de Mossoró, o quadro 8 revelou a seguinte caracterização, de acordo com os gerentes de RH:

Observa-se pelo quadro que, em todas as organizações pesquisadas, constatou-se a presença de diversidades étnico-raciais, religiosas, de gênero, de idade (pessoas mais jovens) e relacionadas também à experiência profissional, escolaridade, e profissionais contratados de outras localidades.

Entretanto, uma característica que merece destaque é a presença de aposentados, que, das organizações investigadas, aparecem no quadro funcional de apenas uma delas. Considerando que o trabalho operacional da construção civil exige preparo físico e braçal, mais adequado a pessoas mais jovens, pode-se supor que não seria do interesse do empregador para a produção a contratação desse grupo, já que limitaria a produtividade; e nem seria prioridade para as pessoas aposentadas, que procurariam atividades mais burocráticas, intelectuais e que exijam menor esforço.

Os funcionários homossexuais também só estão presentes em duas organizações. Com re-

Quadro 4: Caracterização da diversidade nas organizações pesquisadas mediante posicionamento dos entrevistados da área tática

Organizações	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Entrevistados	G1	G2	G3	G4	G5	G6
Aposentados (as)	X					
Características étnico-raciais	X	X	X	X	X	X
Crenças religiosas	X	X	X	X	X	X
Deficiência auditiva	X		X			
Deficiência física	X		X		X	X
Deficiência mental						
Deficiência visual						
Escolaridade	X	X	X	X	X	X
Experiências profissionais	X	X	X	X	X	X
Gênero	X	X	X	X	X	X
Homossexualidade		X			X	
Idade (jovens)	X	X	X	X	X	X
Idade (idosos)	X	X		X	X	X
Obesas	X		X	X		X
Profissionais contratados vindos de outras localidades	X	X	X	X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

lação aos do sexo masculino, mais identificados com tarefas tradicionalmente femininas como gastronomia, serviços relacionados à beleza e à arte, o resultado pode sinalizar falta de interesse dos indivíduos em trabalhar na construção civil. Quando questionados acerca da existência de homossexuais nas organizações, os gerentes de RH afirmaram desconhecer casos, apesar de acreditarem que alguns poderiam ser, mas que estariam “dentro do armário”, receosos de se manifestarem como tal.

No que tange a homossexual do sexo feminino, ser mulher já é um fator que contribui para dificultar a sua entrada no mercado de trabalho para o setor, além do preconceito que muitos empregadores e funcionários ainda possuem em relação ao homossexualismo.

Apesar de a maioria das organizações ter pessoas com deficiência em seu quadro funcional, nas empresas B e D, que possuem respectivamente

80 e 99 empregados, não foi verificado nenhum profissional com essa característica, fato explicado pelos gestores pelo não atingimento do número mínimo de profissionais que a lei de cotas determina e exige a contratação. Em relação à admissão de pessoas com deficiência na construção civil, a maior parte dos entrevistados afirmou que as empresas da construção civil só selecionam funcionários pertencentes a esse grupo por mera obrigação legal e que, sem ela, não estariam dispostas a investir nessa contratação.

Diversos fatores foram elencados pelos gestores para a não contratação de pessoas com deficiência na construção civil: o fato de esses profissionais não serem tão produtivos e gerarem maiores custos com a sua contratação e adaptação ao ambiente de trabalho (G1); a falta de normas que tratem sobre políticas que favoreçam a contratação dos membros desses grupos (G3); a visão ainda limitada dos gestores acerca do de-

sempenho e das oportunidades que os deficientes podem ter ao trabalhar no ramo (G4); o problema de muitos funcionários entrarem nas empresas de construção civil com interesses individuais e não o de prestar um serviço de acordo com o objetivo da empresa (G5); e o próprio preconceito do portador de deficiência com o trabalho nas obras de construção, em que muitos desprezam a natureza da atividade e rejeitam as ofertas de vagas criadas, dificultando assim as organizações de preencherem suas cotas (G6).

Em relação a programas ou práticas de gestão da diversidade realizadas nas organizações pesquisadas, seguem-se as falas:

Bem no início ainda acabamos que adotando uma prática que foi buscar mão de obra de fora. Mossoró passava por uma grande dificuldade em ter trabalhadores qualificados e precisamos ir a outras cidades em busca de pedreiros, pintores, mas rapidamente foi resolvido (G2, 2015).

Nós ainda prezamos pela estratégia tradicional. Nunca pensamos por esse lado da diversidade, buscando homossexuais, mulheres, deficientes não. Nós fazemos o processo seletivo na empresa, abrimos a vaga, e o candidato é avaliado de forma imparcial, levando-se em consideração o mérito e a qualificação dele (G3, 2015).

Desconheço qualquer tipo de prática voltada para esse tema... na nossa empresa a gente recebe muito por indicação. O candidato chega com a carteira e nós analisamos a sua experiência. Se o seu perfil nos agrada, então ficamos com ele. Isso acontece independente de

raça, idade, religião. Uma determinação que temos aqui é que o candidato saiba ler e escrever, mas para cargos de pedreiro acima (G5, 2015).

A maioria dos gestores afirmou desconhecer qualquer tipo de programa ou prática que beneficie a diversidade no ambiente organizacional, com exceção de G2, que informou que no início das atividades da empresa na região, devido às dificuldades de mão de obra local, buscou-se contratar profissionais em outras localidades. Para os demais entrevistados, apesar de as empresas em que trabalham possuírem um quadro heterogêneo, essa diversidade se dá de maneira natural, como em qualquer outra organização, através do currículo e da indicação, usados como forma de recrutar e selecionar candidatos. Ao ignorar a importância de promover programas ou práticas em prol da diversidade, Bedi, Lakra e Gupta (2014) afirmam que as organizações estão pondo em risco questões como tempo, dinheiro e eficiência. Esses problemas podem desencadear em perda de produtividade, devido ao aumento de conflitos; incapacidade de atrair e reter pessoas talentosas diversificadas; reclamações e ações judiciais; e incapacidade de reter empregados valiosos, resultando em investimentos perdidos em recrutamento e treinamento. Esse problema pode refletir-se na realidade das empresas investigadas, caso as diferenças não sejam bem administradas.

Quando se trata dos benefícios que a gestão da diversidade pode gerar à empresa e aos funcionários, os gerentes de RH deram as seguintes declarações:

Os lados bons que vejo na diversidade são a contribuição do conhecimento, da experiência, do respeito. Vejo, por exemplo, alguns grupos pequenos, como os das mulheres, se destacan-

do pela organização; flexíveis, mais amadurecidas. As minorias tem essa virtude de mostrar algo a mais né?!, como criatividade, a força de vontade em realizar algo. Acredito que quando nós não somos tratados como iguais, certamente adquirimos traços que nos impulsiona a buscar essa igualdade, e é isso que vejo em relação às mulheres, alguns homossexuais que já passaram por aqui, deficientes e religiosos (G1, 2015).

Percebo aqui na empresa a troca de experiência como algo positivo. Temos serventes aqui com idade de 18 anos que sempre aprendem com os mais velhos e experientes da empresa (G3, 2015).

Vejo muito o lado da criatividade, principalmente em relação aos homossexuais. Acredito que por carregarem um certo preconceito dos outros ainda, eles tentam se sobressair em outras áreas, daí todos são organizados, respeitadores, criativos, e trazem sempre ideias novas para realizar o serviço. Na mulher também vejo esses traços. Por exemplo, Simone, que é uma menina que trabalha conosco em uma das obras, ela é considerada por nós como a melhor almoxarife, por ser muito organizada, pelo interesse no serviço, etc..., acredito que isso tem feito com que as mulheres hoje estejam ficando em pé de igualdade com os homens (G5, 2015).

Denota-se que vários aspectos positivos são observados no meio organizacional. Fatores

como compartilhamento de conhecimento e experiência, a flexibilidade, a criatividade, a inovação, o surgimento de novas ideias, uma melhor imagem perante a sociedade foram os mais lembrados pelos gestores, corroborando os estudos de autores como Marques (2008), Caleb (2014), Agrawal (2012).

Outro ponto a destacar nos relatos dos gerentes de RH é o papel das minorias na consecução do trabalho. Afirmções como as de G1 “[...] acredito que quando nós não somos tratados como iguais, certamente adquirimos traços que nos impulsionam a buscar essa igualdade [...]” e de G5 “[...] acredito que por carregarem um certo preconceito dos outros ainda, eles tentam se sobressair em outras áreas [...]”, revelam a luta das minorias para buscar a isonomia no contexto organizacional. As organizações têm uma função importante na integração desses grupos. Para Peci e Sobral (2008), além de cumprir sua responsabilidade social, a empresa pode ajudar na promoção da criatividade, da inovação e da resolução de problemas, à medida que aumenta a base de competências, perspectivas e experiências. Caleb (2014) afirma que, quando pessoas que pertencem a diferentes raças, gêneros, idades, dentre outros aspectos, se reúnem para resolver problemas em grupos, elas trazem diferentes informações, opiniões e perspectivas, e essas experiências auxiliarão na tomada de decisões.

Marques (2008) afirma que os funcionários aprendem uns com os outros e, portanto, expandem as suas qualidades humanas em geral. Ao responder que “[...] percebo aqui na empresa a troca de experiência como algo positivo. Temos serventes aqui com idade de 18 anos que sempre aprendem com os mais velhos e experientes da empresa [...]”, G3 ratifica esse entendimento.

O fato de as promoções e o plano de carreira serem efetivados pelo critério de isonomia por parte das empresas estudadas faz com que

haja uma maior motivação para os empregados. Quando se trata dos grupos minoritários, Marques (2008) ressalta que eles tendem a se sentir reconhecidos, especialmente se perceberem que a diversidade na organização não se limita aos níveis mais baixos, o que pode proporcionar a todos a oportunidade de desenvolvimento na carreira dentro da empresa.

Outro fator importante em relação aos benefícios da gestão da diversidade é que, quando uma organização utiliza vários estilos e abordagens diferentes de grupos, ela amplia, conseqüentemente, sua flexibilidade, estando mais capacitada a se adaptar às mudanças ambientais (PECI; SOBRAL, 2008). G1 confirma essa ideia quando diz “[...] vejo, por exemplo, alguns grupos pequenos, como os das mulheres, se destacando pela organização; flexíveis, mais amadurecidas. As minorias tem essa virtude de mostrar algo a mais né?!”.

No que tange aos desafios da diversidade nas organizações, vários problemas foram levantados pelos respondentes. Eis as afirmações:

A gente percebe uma série de conflitos quando se envolve diversidade. Por exemplo, as pessoas mais velhas da empresa sempre acham que sabem demais, e podem passar até por cima das ordens que nós damos, e isso é um perigo. Quando se trata também do quesito experiência, os funcionários daqui sempre tendem a impor sua forma de pensar, que o jeito que ele faz é o certo. Já tivemos até um problema recentemente com estagiárias de engenharia civil. Por acharem que elas por serem mulheres tinham pouco conhecimento, além de serem jovens e inexperientes, havia um desrespeito quanto a elas no ambiente de trabalho,

e tivemos muito trabalho pra contornar a situação (G1, 2015).

Já percebi isolamentos aqui na nossa empresa por questões de aparência. Uns por não se acharem tão belos, e também um caso de um funcionário que era obeso. Elas tinham complexo de inferioridade e evitaram criar relacionamentos no trabalho. Muitas vezes chegaram atrasados, faltavam também ao trabalho e quando conversávamos com eles, eles escondiam os verdadeiros motivos. Até que em um dia resolveram conversar comigo e revelaram que imaginavam que os demais faziam piadas indiretamente pra eles e isso lhes fizeram ficar assim desanimados... (G2, 2015).

Aqui geralmente acontecem problemas envolvendo técnicos e engenheiros mais novos que entrem. Os pedreiros, serventes e até mesmo o mestre de obra comumente resistem às ordens que eles dão. Recentemente tivemos alguns conflitos quanto a isso, porque além da idade, a inexperiência anda junto e influencia bastante para que haja essas dificuldades. Daí o mestre de obras não aceita as ordens no nosso engenheiro e isso causa alguns desgastes que nós precisamos administrar. Já tivemos muitas conversas com eles e aos poucos temos tentado remediar essa situação... (G3, 2015).

Percebo o isolamento de alguns grupos. Por exemplo, temos aqui um grupo de Baraúna que só anda entre eles; outro grupo que é de Almino Afonso

que também só anda entre eles. Então, quando falta um, geralmente faltam os outros; quando um se envolve em conflito com outro colega, os demais tomam as dores e partem pra cima, e acaba piorando a situação. São grupos que não se socializam (G4, 2015).

O que percebo de conflito aqui é em relação à idade. Os trabalhadores mais velhos são bem resistentes à mudança. Eles também querer ter mais privilégios; muitas vezes se colocam contra as ordens de um técnico ou engenheiro que seja mais novo (G5, 2015).

Um dos problemas é o preconceito, principalmente quanto à mulher. Nos próprios banheiros daqui da empresa já vimos desenhos, palavras de baixo calão, frases mandando algumas delas embora daqui. Quando chegamos a impor alguma coisa a situação piora, pois eles acham que por sermos mulheres, podemos ser gritadas, insultadas, e até eu mesma já tentaram me intimidar e eu não dou o braço a torcer não (G6, 2015).

Pode-se notar que os principais problemas enfrentados pelas organizações da construção civil estudadas são: conflitos, desrespeito, isolamento, resistência à mudança, absenteísmo e insatisfação.

Dentre os conflitos relatados, constata-se que envolvem questões de idade, de experiência profissional, de gênero e de local de origem. Esses fatos são confirmados com as seguintes falas: “[...] as pessoas mais velhas da empresa sempre acham que sabem demais, e podem passar até por cima das ordens que nós damos, e isso é um peri-

go (G1, 2015)”; “[...] aqui geralmente acontecem problemas envolvendo técnicos e engenheiros mais novos que entrem. Os pedreiros, serventes e até mesmo o mestre de obra comumente resistem às ordens que eles dão (G3, 2015)” e “[...] quando um se envolve em conflito com outro colega, os demais tomam as dores e partem pra cima, e acaba piorando a situação. São grupos que não se socializam (G4, 2015)”.

De acordo com Peci e Sobral (2008), a desconfiança, a tensão e a criação de estereótipos também são fatores que afetam o modo como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho. O relato de G2 demonstra que, por motivos de aparência física, um profissional pode chegar a possuir complexo de inferioridade e evitar criar relacionamentos na empresa. Esse problema pode resultar em maiores índices de absenteísmo e insatisfação no ambiente de trabalho.

4.2 Aspectos relacionados à diversidade na visão dos profissionais da área operacional

No que se refere à percepção dos profissionais da área operacional acerca da diversidade nas organizações investigadas, destacam-se as visões a respeito da mulher, do homossexual, da idade e experiência profissional, do deficiente.

A maioria dos respondentes concorda que o machismo operante na construção civil ainda influencia na contratação de mulheres para o ramo. Fatores como locomoção, viagens a serviço da empresa, estado civil, medo da reação dos demais empregados com a contratação e a falta de visão de que a mulher pode realizar uma atividade tão bem quanto o homem foram apontados como os grandes desafios para a entrada desse grupo no mercado de trabalho.

Em relação aos homossexuais, eis as afirmações dos entrevistados:

Na nossa empresa, a relação com funcionários *gays* é muito boa. Acho o homossexual muito organizado e muito criativo. Todos eles são. Então assim, por você trabalhar com pessoas que são tidas como discriminadas, desvalorizadas em parte da sociedade, elas tendem a desenvolver mais algumas habilidades que é bom para as empresas. Esse rapaz que é homossexual assumido que trabalha lá é técnico e gestor do meio ambiente. Ele é um ótimo profissional (E1, 2015).

Existe preconceito né! Ficam as conversinhas de que fulano de tal é isso, é aquilo... o bom é que o funcionário age na brincadeira...(E2, 2015).

Aqui na empresa já trabalhou um funcionário que é homossexual. Ele é uma pessoa maravilhosa, mas ouço tanta piada que fazem com ele. Eles falam: “ande direito menino”, “fale direito menino”. Também percebi que quando ele falava no rádio o pessoal ficava imitando. Não vi muita discriminação na frente dele, mas por trás tinha bastante (E9, 2015).

Acredito que aqui ou em qualquer ambiente de trabalhos nós temos que nos impor e mostrar pra que você veio. Sou mulher e sou lésbica também, o que dificulta ainda mais as coisas. Mas com o meu jeito espontâneo de ser e brincar, eu consegui me dar muito bem com o pessoal. De vez em quando eles soltam uma piadinha quando eu ajeito o cabelo, passo um batom, eles dizem logo: “olha hoje ela está diferente...”,

mas são coisas que a gente precisa levar, porque se formos levar tudo ao pé da letra mesmo vai ser bem difícil de trabalhar... (E12, 2015).

Pelos relatos, percebe-se nas empresas da construção civil pesquisadas maneiras divergentes de como os funcionários lidam com os profissionais homossexuais. E1, que é engenheiro da obra de uma delas, afirma que, na empresa em que trabalha, o relacionamento entre heterossexuais e homossexuais é de respeito, e mostra que o profissional homossexual integrante da organização exerce cargos de gestão, demonstrando que há igualdade nos critérios de promoção.

Já E2 e E9 mostram outro lado que reflete o preconceito e a discriminação quanto à classe homossexual, com os comentários: “Ande direito menino”, “fale direito menino” e “[...] também percebi que quando ele falava no rádio o pessoal ficava imitando (E9, 2015)” são falas que ressaltam os problemas que esses indivíduos enfrentam no ambiente de trabalho. Ações como essas interferem de maneira direta na vida desses funcionários, tanto na pessoal quanto na ocupacional, afetando seu desempenho e acarretando no final do processo prejuízos para a própria organização.

As respostas acima mostram que o preconceito e a discriminação contra a mulher e o homossexual imperam ainda na construção civil. Dike (2013) mostra que, quando um indivíduo está sendo discriminado, isso afeta sua capacidade de executar bem o trabalho e a percepção de equidade levanta questões de litígio. Esse fato pode levar também a outro problema, que é o assédio. Constantemente, pessoas vítimas de preconceito ou discriminação são abusadas física ou verbalmente no ambiente de trabalho (BEDI; LAKRA; GUPTA, 2014). No caso das empresas estudadas, muitas engenheiras, técnicas, como também homossexuais que exerciam cargos técnicos, diversas

vezes, tiveram sua eficiência limitada pelo medo, pela insatisfação e desânimo decorrentes da sua não aceitação por parte das maiorias dentro do local de trabalho. Esses fatores podem comprometer seriamente os objetivos da empresa.

Alinaitwi et al. (2007) afirmam que a baixa produtividade dos profissionais é um dos problemas mais difíceis enfrentados pelas empresas, podendo ser desencadeada pelo preconceito que muitos profissionais – do gênero feminino, homossexuais, pessoas com deficiência e outros fatores –, sofrem no ambiente de trabalho, o que pode resultar em perda da produção e, conseqüentemente, no atraso do cumprimento das obras.

Além das questões de gênero e orientação sexual, outros aspectos foram analisados pelos entrevistados, conforme as afirmativas a seguir:

A primeira coisa que vejo de ruim na diversidade é o conflito cultural... depois... fora o conflito cultural até mesmo na forma do cara falar... por exemplo, no Rio de Janeiro o cara não fala “me dá o carrinho de mão”, ele fala “me passa o piruzinho”. Ééé... o pedreiro de Fortaleza fala “rebola a massa”. O daqui fala “joga a massa”. Então você tem um conflito cultural. Você tem o conflito interno que é geralmente quem vem de fora vem mais valorizado do que quem é da terra. E isso gera, vamos dizer assim, um ciúme dentro da empresa. Porque o profissional que vem de fora pra cá geralmente vem ganhando mais; ele tem privilégios a mais. Pra você ter uma ideia, eu tinha um pedreiro que veio de Fortaleza e ele ganhava mil. Já o daqui ganhava 800 reais, porque o cara de Fortaleza era melhor e era quem eu tava precisando. Depois eu regularizei e deixei todo

mundo com o mesmo salário, mas no início era assim (E1, 2015).

Quem vem de fora geralmente se fecha. Dificilmente quem vem de fora faz amizade com quem está lá dentro. Então quem vem de fora faz uma panelinha (E4, 2015).

O problema de quem vem de fora é por vir com *status* de que é mais valorizado. Então se o cara que é da cidade não tiver humildade de se aproximar desse profissional e aprender ou sugar aquilo que ele tem de bom, vai gerar uma intriga. Então o funcionário daqui num aprende e nem o de fora ensina (E5, 2015).

O primeiro fator corresponde à presença de empregados vindos de outras localidades. Embora na maioria das empresas os gestores afirmem haver um clima harmonioso, em algumas, os entrevistados revelaram lidar com conflitos internos. No primeiro caso, o fato de a empresa remunerar melhor os funcionários que vinham de fora, gerou uma espécie de inveja por parte dos que residiam em Mossoró e ganhavam menos. Já E4 traz o problema do isolamento dos que estão chegando a empresa. Para E5, o profissional que vem de outras cidades tende a chegar com a visão de que é melhor e isso pode gerar por parte dele soberba; e, dos demais, atitudes de revelia.

Outro fator observado pelos respondentes foram os conflitos de natureza religiosa, mostrando que frequentemente os problemas ocorrem mais entre evangélicos com pessoas de outras religiões. Para E4, E10 e E11:

Os evangélicos fazem um culto depois do almoço e dificilmente convidam

alguém. E muitas vezes sofrem a discriminação ao serem chamados de “irmão”... Então quando você faz uma panela você também está sendo preconceituoso, pois você não quer que ninguém entre na sua panela. Acho que o problema gira em torno desse hemisfério aí (E4, 2015).

Já tivemos conflitos também de natureza religiosa. Antigamente fazíamos reuniões para falar sobre o trabalho, e em algumas delas, tínhamos momentos de ler a bíblia e orar. E percebíamos que os evangélicos saíam quando os católicos começavam a rezar, falar sobre Maria, essas coisas. Eles também andavam mais isolados (E10, 2015).

Existia um caso na nossa empresa de um funcionário que o chamavam de “irmão”. Ele gostava de cantar no ambiente e muitos o criticavam e víamos que os demais o deixavam isolado. Ele sempre ficava só porque gostava de cantar e falar da bíblia (E11, 2015).

As afirmações mostram que os conflitos envolvendo a religiosidade se dão nos momentos em que os funcionários são convidados para se reunir em prol de fazerem reflexões espirituais. Embora as intenções das empresas sejam no sentido de despertar uma “paz interior” e princípios cristãos que vão ajudar na boa convivência entre os profissionais, as diversas religiões presentes, aliadas à presença de ateus dificulta a união nesse sentido.

Atualmente, as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Nesse contexto,

de acordo com Agrawal (2012), a diversidade surge como uma ferramenta essencial para o sucesso da organização no mercado competitivo.

A gestão da diversidade implica criar, por meio de um enfoque sistemático, um ambiente organizacional que possibilite a todos os seus componentes o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Para chegar a esse objetivo, é necessário elaborar ações e práticas que visem a maximizar as vantagens e amenizar as desvantagens. Para Peci e Sobral (2008), é um modelo de gestão que não apenas tolera ou acolhe as diferenças no ambiente de trabalho, mas promove, apoia, nutre e utiliza a heterogeneidade como fator que possibilite o seu sucesso no mercado.

5 Considerações finais

Nesta pesquisa, teve-se por objetivo investigar como a gestão da diversidade interfere na produtividade das organizações do ramo da construção civil na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. Para a maioria dos entrevistados, a diversidade foi destacada como um desafio de gerir ante a complexidade das formas de pensar, falar e agir dentro do ambiente de trabalho, sendo mostrada também como um fator difícil de lidar, pois pode trazer aspectos positivos, mas também gerar problemas, quando não é bem trabalhada.

No que tange à identificação dos tipos de diversidade nas empresas pesquisadas, pôde-se constatar que havia no quadro de empregados de todas as organizações a presença de diversos grupos. Porém, foi observado que aposentados, deficientes e homossexuais tiveram pouca participação nas seis organizações investigadas. O fato de a construção civil ainda trazer raízes machistas e trabalhar em sua maior parte com força braçal, fez com que esses grupos tivessem dificuldade em

serem incluídos no campo da produção, segundo os entrevistados. Em empresas com menos de cem funcionários, não foi registrada a presença de pessoas com deficiência, em razão de a contratação desse grupo não ser obrigatória nessa situação. Isso mostra que essas empresas estudadas ainda não estão interessadas nas pessoas com deficiência em seus quadros funcionais, mas apenas as contratam quando há exigência legal, por não as verem como indivíduos produtivos.

Quando observada a relação entre os diferentes grupos no ambiente organizacional, a diversidade mostrou efeitos positivos, como o aprendizado, a criatividade, o compartilhamento de experiências e a inovação. Mas também revelou seus impactos negativos, como conflitos referentes à idade, orientação sexual, religião, experiência profissional, gênero e origem geográfica; desrespeito, isolamento, resistência à mudança, absenteísmo e insatisfação.

A respeito dessas implicações é importante considerar a necessidade de gerenciamento da diversidade no ambiente de trabalho. Os efeitos, sejam positivos ou negativos, podem influenciar a produtividade das organizações que atuam na construção civil, de modo a tornar eficientes os modos de produção ou acarretar custos maiores por causa dos problemas advindos da diversidade. Muitas pessoas são vítimas de discriminação e preconceito nos canteiros de obras no Brasil, chegando a tornar-se desmotivadas e insatisfeitas na realização da sua função. Portanto, é papel dos gestores, engenheiros de obras e outros líderes conscientizar a todos sobre a igualdade de direitos e deveres, e mostrar que todas as diferenças devem ser aceitas e respeitadas, a fim de que o sucesso da empresa seja mantido.

Por fim, sugerem-se novas investigações sobre a gestão da diversidade nas empresas da construção civil do Rio Grande do Norte, com o intuito de fazer um comparativo entre as empresas da ca-

pital norte-rio-grandense com as organizações do interior do Estado. Recomenda-se também realizar estudos de natureza quantitativa para mensurar o grau de satisfação que as minorias possuem ao lidar com ambientes diversificados nesse ramo de trabalho. Ademais, aponta-se a necessidade de pesquisas que aprofundem o conhecimento do papel do RH como responsável pela coordenação de ações em prol da diversidade e a compreensão da percepção de gestores e empregados sobre os aspectos que envolvem a heterogeneidade nas empresas de construção civil e em geral, a fim de trazer reflexões sobre práticas ou programas que venham a contribuir para a promoção da diversidade nas organizações brasileiras.

Referências

- AGRAWAL, V. Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team Performance Management: An International Journal*, v. 18, n. 7/8, p. 384-400, 2012.
- AL-JENAIBI, B. The scope and impact of workplace diversity in the United Arab Emirates an initial study. *Journal for Communication and Culture*, v. 1, n. 2, p. 49-81, 2011.
- ALINAITWI, H.; MWAKALI, J.; HANSSON, B. Factors affecting the productivity of building craftsmen – studies of Uganda. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 13, n. 3, p. 169-176, 2007.
- AVERY, D. R. Support for diversity in organizations a theoretical exploration of its origins and offshoots. *Organizational Psychology Review*, v.1, n. 3, p. 239-256, 2011.
- ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management for all? an empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, v. 44, n. 5, p.757-780, 2015.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. rev. e atual. Lisboa: Ed. 70, 2004.
- BEDI, P.; LAKRA, P.; GUPTA, E. Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. *Journal of Business and Management*, v. 16, n. 4, p. 102-107, 2014.
- CALEB, P. How diversity works. *Scientific American*, p. 43-47, 2014.

- CRESWELL, J. W. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DIKE, P. The impact of workplace diversity on organisations, Degree Thesis. *Degree Programme in International Business*, 2013. Disponível em: <<http://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/63581/Thesisxx.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 fev. 2016.
- FLEURY, M. T. L. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial Management & Data Systems*, v. 99, n. 3, p.109-114, 1999.
- FUJIMOTO, Y.; HARTEL, C. E. J.; AZMT, F. Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, v. 9, n. 1, p.148-166, 2013.
- HOLCK, L.; MUHR, S. L.; VILLESECHE, F. Identity, diversity and diversity management: on theoretical connections, assumptions and implications for practice, equality, diversity and inclusion. *An International Journal*, v. 35, n. 1, p.48-64, 2016.
- IBGE. *Mercado e força de trabalho*. 2011. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=PE344&t=mulheres-taxa-de-desocupacao-por-cor-ou-raca>>. Acesso em: 22 nov. 2015.
- IBRAHIM, M. Contractors perspective toward factors affecting labor productivity in building construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 20, n. 5, p. 446- 460, 2013.
- INSTITUTO ETHOS e Ibope Inteligência. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: Instituto Ethos, 2010.
- KREITZ, P. Best practices for managing organizational diversity. *Journal of Academic Librarianship*, v. 34, n. 2, p. 101-120, 2008.
- LIU, M.; BALLARD, G. Improving labor productivity through production control. In: ANNUAL CONFERENCE OF INTERNATIONAL GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION, 11., 2008, Manchester. *Proceedings...* Manchester: IGLC, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARQUES, J. Workplace diversity: developing a win-win-win strategy. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, v. 22, [s.n], p.5-8, 2008.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTIN, G. C. The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management*, v. 9, n. 2, p. 89-92, 2014.
- MAZUR, B. Cultural diversity in organizational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, v. 2, [s.n], p. 5-15, 2010.
- MENDES, R. H. Oportunidades e desafios da diversidade. *RAE Executivo*, v. 3, n. 2, 2004.
- NAOUM, S. G. N. Factors influencing labor productivity on construction sites: a state-of-the-art literature review and a survey. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 65, n. 3, p. 401- 421, 2016.;
- NGUYEN, H. T. Relationship between building floor and construction labor productivity: a case of structural work. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 20, n. 6, p. 563-575, 2013.
- NNIA, I.; TERESA, E. U. Diversity in the concept of management: different style and difference ethics. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, v. 1, n. 3, p. 144-150, 2013.
- PECI, A.; SOBRAL, F. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010.
- ROJAS, E. ARAMVAREEKUL, P. Labor productivity drivers and opportunities in the construction industry. *Journal of Management in Engineering*, v. 19, n. 2, p. 78-82, 2003.
- SEREZEL, H.; TONUS, H. Z. The soft element of strategic human resource management: The employee's perception of diversity climate. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, v. 150, n. 10, p. 354-359, 2014.
- SINDUSCON – Sindicato da Indústria da Construção Civil do Rio Grande Do Norte. *A indústria na mídia*, 2011. Disponível em: <www.sindindustria.com.br/sindusconrn>. Acesso em: 18 nov. 2015.
- VERGARA, S.C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2013.
- _____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- YANG, Y.; KONRAD, A. M. Understanding diversity management practices: implications of institutional theory and resource-based theory. *Group and Organization Management*, v. 36, n.1, p. 6-38, 2011.

Recebido em 8 dez. 2015 / aprovado em 24 mar. 2016

Para referenciar este texto

SILVA, P. M. M. et al. A influência da gestão da diversidade na produtividade em organizações do ramo da construção civil. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 109-125, 2016.

