



HOLOS

ISSN: 1518-1634

holos@ifrn.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Brasil

SILVA, P. M. M.; ROCHA NETO, M. P.; BRITO, L. M. P.; BARRETO, L. K. S.; GURGEL,  
F. F.

OS DESAFIOS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM  
ORGANIZAÇÕES DA CONSTRUÇÃO CIVIL

HOLOS, vol. 7, 2017, pp. 311-327

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Natal, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481554852024>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## OS DESAFIOS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES DA CONSTRUÇÃO CIVIL

P. M. M. SILVA\*, M. P. ROCHA NETO, L. M. P. BRITO, L. K. S. BARRETO, F. F. GURGEL

Universidade Potiguar - UNP  
Pablo\_marlon17@hotmail.com \*

Submetido 21/06/2016 - Aceito 22/11/2017

DOI: 10.15628/holos.2017.4742

### RESUMO

O presente artigo teve por objetivo investigar os desafios para a inclusão de pessoas com deficiência (PcDs) em organizações do ramo da construção civil. O estudo se valeu de uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturada a seis gestores em seis organizações da cidade de Mossoró, RN, sendo posteriormente submetida à análise de conteúdo. Os resultados mostraram diversas barreiras ligadas à contratação e manutenção de PcDs nas empresas de

construção civil, na visão dos entrevistados, alegando fatores como improdutividade; falsa sensação de segurança, que supostamente prejudicam os interesses das empresas; a falta de normas que tratem sobre políticas que favoreçam a inserção desses grupos; a visão ainda limitada dos gestores acerca do desempenho e das oportunidades que a PcD pode ter ao trabalhar no ramo; e o problema de muitos desses profissionais entrarem nas empresas com interesses alheios ao da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organizações; Pessoas com deficiência; Construção civil.

## CHALLENGES FOR THE INCLUSION OF PERSONS WITH DISABILITIES IN CIVIL CONSTRUCTION

### ABSTRACT

This paper aimed to investigate the challenges for the inclusion of disabled people in the construction industry organizations. The study made use of a descriptive and exploratory research with a qualitative approach, using a semi-structured interview guide to six managers in six organizations of the city of Mossoró, RN, subsequently subjected to content analysis. The results showed several barriers related to the hiring and retention of PcD in construction companies, in the

view of respondents citing factors such as lack of productivity; false sense of security that allegedly harm the interests of business; the lack of standards that address on policies favoring the inclusion of these groups; the vision still limited managers about the performance and opportunities that DP may have to work in the business; and the problem of many of these professionals entering the companies with interests unrelated to the organization.

**KEYWORDS:** Organizations; Disabled people; Construction.

## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade tem sido motivo de discussão há décadas, buscando-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). Reúne dois fatores importantes como a aceitação e o respeito, que proporcionam o significado de compreender que cada indivíduo é único e possui suas diferenças (Nnia e Teresa, 2013).

No cenário da diversidade se inclui as pessoas com deficiência, que a cada ano lutam por conquistas nos espaços públicos e privados do país, almejando igualdades nas oportunidades de trabalho, educação, dentre outros.

Além da iniciativa do Estado, através das ações afirmativas, a inclusão de pessoas com deficiência tem começado a surgir na pauta de empresas privadas. Para Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2012), há organizações que tomam ações efetivas para a inclusão desse grupo, motivadas pelo valor que a diversidade pode gerar a elas; porém, existem casos também de empresas que nem sequer cumprem as obrigações legais impostas a elas pela lei de cotas.

A Relação Anual de Informações Sociais (Rais) de 2011 revela que apenas 0,70% do total de vagas do mercado formal foi preenchido por pessoas com deficiência (Ministério do Trabalho e Emprego, 2012), fato que mostra que as tentativas impostas pelo Estado através da lei de cotas não foram suficientes para garantir-lhes oportunidades de emprego.

A produtividade tem sido um dos grandes diferenciais e se manifesta como um grande fator de importância para o crescimento das empresas, como as de construção civil, alvos desta pesquisa, em um país (Naoum, 2016); e grande atenção deve ser dada a esse critério nessas organizações, pois conforme aumenta-se a produtividade do trabalho, maiores serão seus índices de desempenho (Ibrahim, 2013).

Nesse contexto, diversas barreiras têm impedido pessoas com deficiência de serem inseridas em indústrias de construção civil. Gestores se deparam com uma série de dificuldades em captar e reter esses indivíduos no ambiente de trabalho, alegando problemas como limitação física, falta de estrutura capaz de adaptar-se às suas necessidades, dentre outros.

Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo investigar os desafios para a inclusão de pessoas com deficiência em organizações do ramo da construção civil, na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte.

A escolha do setor se deu devido, além da importância do mercado imobiliário para a cidade, à facilidade de acesso às empresas. A cidade de Mossoró (RN), objeto dessa pesquisa, é uma das áreas mais importantes para a economia local, que hoje conta com mais de 40 empresas no ramo e está localizada entre duas importantes capitais nordestinas (Natal e Fortaleza).

Espera-se que este artigo possa trazer contribuições para a Administração, principalmente no que concerne à escassez de estudos voltado para a diversidade das pessoas com deficiência, em áreas como as de construção civil, indústrias, dentre outras organizações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A importância da gestão da diversidade para a inclusão das diferenças no trabalho

Definida por Mazur (2010, p.8) como "a representação, em um sistema social, de pessoas com distintas filiações de grupo de importância cultural", a gestão da diversidade tem sido pauta de diversos estudos no meio organizacional no Brasil e no mundo nas últimas décadas.

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 a justiça e a responsabilidade social, a 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.

Mas, para que a gestão da diversidade seja realmente efetiva, Macicali et al (2015) alertam que é necessário haver um planejamento que vise agregar todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, envolvendo fatores como captação, seleção, remuneração, treinamento, desenvolvimento, cultura organizacional, dentre outros, incluindo nesse processo práticas inclusivas da força de trabalho no contexto organizacional.

Al-Jenaibi (2011) mostra que, embora muitos estudos e a mídia tratem a gestão da diversidade focando apenas em seus benefícios no ambiente de trabalho, existem uma série de barreiras, na prática, que podem influenciar nos objetivos das empresas. Martin (2014) corrobora com essa ideia, quando diz que 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, além de proporcionar aos funcionários uma elevada motivação para o trabalho quando esses se sentem tratados de forma igualitária. Caleb (2014) afirma que quando pessoas que pertencem a diferentes raças, gêneros, idades, dentre outros aspectos, reúnem-se para resolver problemas em grupos, elas trazem diferentes informações, opiniões e perspectivas e essas experiências auxiliarão na tomada de decisões.

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 e 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 desempenho e as relações desses indivíduos, levando-os a considerar a empresa como injusta e não confiável (Ashikali e Groeneveld, 2015).

## 2.2 Os desafios da inserção das pessoas com deficiência nas organizações

Inferir sobre a relação entre deficiência e empregabilidade é difícil, visto que o termo “deficiência” é amplo demais. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 44) definem como pessoa com deficiência “uma pessoa que possua qualquer problema físico ou mental que limite substancialmente uma ou mais das principais atividades exercidas pelo ser humano”. Dentre os exemplos citados pelos autores estão a falta de um membro, convulsões, Síndrome de *Down*, surdez, esquizofrenia, alcoolismo, diabete e lombalgia crônica. Essas condições praticamente não possuem traços comuns, portanto, não há generalização sobre quanto cada um desses problemas se relaciona com a empregabilidade.

A inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho formal tem esbarrado em diversas dificuldades. Um dos problemas é o preconceito, um dilema que acompanha a pessoa com deficiência e que dificulta seu acesso aos serviços e sua inclusão social (Rocha e Lima, 2014). De acordo com as mesmas autoras, se o preconceito ainda existe é por falta de um conjunto de ações integradas, por parte dos órgãos governamentais, que deveria iniciar-se ainda na infância. Cabe ao Estado, portanto, o dever de adotar políticas para a proteção da pessoa com deficiência no trabalho (Parlalis, 2013).

Com a aprovação da Lei nº 8.213/1991 (BRASIL, 1991) de reserva de cotas para pessoas com deficiência, a representação dos deficientes na força de trabalho do Brasil cresceu rapidamente. Ela estabelece a obrigatoriedade para as empresas, com 100 funcionários ou mais, de preencher uma parcela do seu quadro funcional com pessoas com deficiência. Além disso, estabelece um percentual mínimo, proporcional ao número de empregados, aumentando gradativamente: de 100 a 200 empregados - 2% de cota, de 201 a 500 - 3%, de 501 a 1000 - 4% e acima de 1.001 - 5%.

Rocha e Lima (2014) afirmam que, de acordo com essa lei, qualquer pessoa poderá ser contratada pelas empresas privadas, independentemente de qualquer tipo de deficiência, quando ela demonstrar capacidade para assumir as atividades atinentes à vaga de trabalho ofertada.

Mas a realidade vem mostrando que a lei de cotas serviu apenas para dar esperanças a um grupo que há séculos vem sendo desacreditado pelos empresários. Carvalho-Freitas (2008) aponta três dificuldades para inserir e gerir o trabalho das pessoas com deficiência: as formas de os gestores veem a deficiência; a maneira de adequar as condições e práticas de trabalho por parte das empresas e a necessidade de avaliar a satisfação desses profissionais inseridos no mercado.

Segundo pesquisas realizadas sobre a inserção do portador de deficiência nas empresas brasileiras (Nepomuceno e carvalho-Freitas, 2008;), os gestores afirmam sentir dificuldades em conseguir profissionais com deficiência qualificados, preparados socialmente e habilitados a trabalhar em atividades mais complexas. Mostram também a dificuldade que eles possuem em relacionar-se com outros profissionais e o sentimento de inferioridade no dia a dia de trabalho. Para as mesmas autoras, mesmo quando esses trabalhadores se adaptam à empresa, tendem a apresentar às vezes comportamentos incompatíveis com a situação do trabalho. Esses fatores são justificativas comuns para a não-inserção desse grupo nas empresas.

Um fator que merece destaque quanto à inserção de pessoas com deficiência nas organizações é o processo de “escolha” de quais tipos de deficiência podem ser contratados, sem que causem prejuízos nos custos e nas atividades das empresas (Maccali et al., 2015). Nesse ponto, França et al. (2008) revelam que os empresários tem preferido pessoas com deficiência auditiva, física ou visual, devido a suas habilidades maiores em desenvolver o trabalho em relação a outros tipos de deficiência.

Entretanto, de acordo com Rocha e Lima (2014), as empresas alegam a dificuldade de adequação do candidato ao perfil da empresa. Elas apontam também outros problemas, como a falta de acessibilidade física dentro das empresas e muitas vezes, a resistência da própria família. Com a justificativa de não possuir condições de acessibilidade estrutural, as organizações colocam obstáculos para a contratação de pessoas com deficiência, principalmente as com dificuldade de locomoção, como as pessoas que dependem da cadeira de rodas. As barreiras arquitetônicas passam a indicar que tipo de deficiência pode-se aceitar ou não.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) apesar de a lei estar em vigor desde 1991, dos nove milhões de brasileiros com deficiência que estão em idade de trabalhar, apenas um milhão exerce uma atividade remunerada, dos quais só duzentos mil são empregados com carteira assinada, o que revela as dificuldades desses trabalhadores em encontrar trabalho. Além do direito assegurado por lei, Maccali et al. (2015) alertam que é importante refletir na inclusão efetiva das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, algo que depende tanto de preparo profissional quanto das condições estruturais, funcionais, organizacionais e sociais que norteiam o ambiente interno e externo ao qual o indivíduo irá integrar-se.

Essa inclusão deve ir além da captação e absorção das PcDs, adotando-se práticas efetivas de diversidade nas empresas, investindo na estrutura física e também na conscientização dos funcionários (Santos et al., 2015).

Para Araújo, Theis e Schreber (2014), diversos motivos têm levado as empresas a adotar práticas de inclusão de pessoas com deficiência, com reflexos no próprio negócio, pois a empresa pode aproveitar as diferenças positivas dos seus profissionais, o que pode vir a contribuir para a percepção dos consumidores de valores sociais adotados pela organização, fortalecendo assim seu desempenho financeiro, bem como obter acréscimo da produtividade e captar novos investidores. Gil (2002) acrescenta como vantagens os seguintes aspectos:

- a) o desempenho e a produção das pessoas com deficiência, que muitas vezes supera as expectativas do início do contrato;
- b) o desempenho da empresa que mantém empregados portadores de deficiência em geral é impulsionada pelo clima organizacional positivo;
- c) os ganhos de imagem tendem a fixar-se a longo prazo;
- d) os impactos positivos de empregar pessoas com deficiência refletem-se sobre a motivação dos outros funcionários;
- e) os empregados que portam alguma deficiência podem ajudar a empresa a ter acesso a um mercado significativo de consumidores com as mesmas características, envolvendo seus familiares, amigos, dentre outros;

f) o ambiente de trabalho fica mais humanizado, diminuindo a concorrência selvagem e estimulando a busca da competência profissional.

### 3 METODOLOGIA

O método de abordagem do problema em estudo que identifica o aspecto científico desse projeto é de natureza qualitativa (Merriam, 2002), sendo o pesquisador o responsável pela coleta e análise dos dados, como também denota a possibilidade de compreender o significado que os participantes atribuem, de acordo com suas experiências, aos desafios enfrentados pelas PcDs em sua inserção em empresas da construção civil.

Quanto aos fins, o estudo pode ser classificado como exploratório (Mattar, 1996) e descritivo (Vergara, 2013). Exploratório, por tratar-se de um tema ainda em evidência nas pautas das pesquisas nacionais e internacionais; e descritivo, porque, a partir das análises dos dados coletados no estudo, serão expostas as percepções acerca das visões dos participantes das empresas investigadas.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso (Yin, 2011) envolvendo empresas da construção civil da cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. Como meios de pesquisa, esse método se mostrou viável, pois contribuiu para a ampliação do conhecimento em gestão da diversidade, especificamente no que tange às pessoas com deficiência, possibilitando ao leitor conhecer que tipos de deficiência, o número de pessoas inseridas e como essas são contratadas e mantidas em cada uma das organizações estudadas.

Como locais de pesquisa, foram escolhidas seis empresas privadas do ramo da construção civil, atuantes na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. Buscou-se empresas que tivessem, no mínimo, 80 (oitenta) profissionais atuantes, a fim de atender aos objetivos da pesquisa. Para resguardar o sigilo das informações sobre cada organização pesquisada, adotou-se nomes fictícios para cada uma delas. O quadro 6 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 de pesquisa, contribuíram com o estudo seis profissionais da área tática, responsáveis pelas decisões referentes à contratação e retenção de PcDs nas respectivas organizações. Os entrevistados foram classificados por nomenclaturas abreviadas,

visando o sigilo das informações prestadas, adotando-se os códigos de G1 a G6. O quadro a seguir expõe o perfil de cada participante:

**Quadro 2-** perfil dos participantes de pesquisa.

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).

Os entrevistados foram delineados pelo princípio da saturação teórica, que para Fontanella, Ricas e Turato (2008, p. 17), “é uma suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar redundância”. Os mesmos autores explicam que as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentariam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados.

As entrevistas foram semiestruturadas (Minayo, 2004), sendo realizadas presencialmente no próprio ambiente de trabalho, durante os meses de junho e julho de 2015, em horários pré-estabelecidos pelos pesquisados. Cada entrevista teve um tempo médio de 30 minutos.

Os dados foram tratados através da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2004), envolvendo as etapas de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos dados e a inferência e interpretação. Das entrevistas realizadas, parte delas foi gravada e outra anotada, sendo ambas posteriormente transcritas. A interpretação e a análise foram feitas por intermédio da confrontação dos dados das entrevistas com a literatura sobre o tema, buscando-se coerências ou divergências nos confrontos entre resultados e a literatura explorada, a fim de obter-se uma compreensão maior sobre o tema estudado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada em seis empresas da construção civil, localizadas na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. A seguir, apresenta-se o quadro funcional de todas elas, demonstrando em quais organizações constatou-se a presença de pessoas com deficiência em sua equipe de profissionais:



**Quadro 3-** presença de pessoas com deficiência nas organizações pesquisadas mediante posicionamento dos entrevistados.

ORGANIZAÇÕES	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
ENTREVISTADOS	G1	G2	G3	G4	G5	G6
Deficiência auditiva	X		X			
Deficiência física	X		X		X	X
Deficiência mental						
Deficiência visual						

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Os resultados mostraram que não há quaisquer vínculos de pessoas com deficiência mental ou visual nas organizações pesquisadas. Já em relação aos deficientes auditivos, percebe-se que estão presentes em duas empresas. A esse público, alguns entrevistados mostraram divergências quanto à sua contratação, demonstrando que a surdez pode ser um problema que venha causar acidentes de trabalho; já para outros, a pessoa surda surge como uma alternativa para conter gastos com estrutura acessível, já que não necessitam de banheiros, rampas e outros acessórios adaptáveis à sua condição. Já em relação aos deficientes físicos, estes compõem a maioria das organizações estudadas.

Esses relatos mostram o que a literatura traz como processo de “escolha”, em que as empresas ditam quais tipos de deficiência podem ser contratados, sem que causem prejuízos nos custos e nas suas atividades (Maccali et al., 2015). Nesse ponto, França et al. (2008) revelam que os empresários tem preferido pessoas com deficiência auditiva, física ou visual, devido a suas habilidades maiores em desenvolver o trabalho em relação a outros tipos de deficiência. O fato de não haver pessoas com deficiência visual ou mental parece demonstrar desinteresse na busca pela inserção desses grupos nas empresas investigadas.

G1 explica as dificuldades de contratação de pessoas com deficiência da seguinte forma:

Na construção civil em si é difícil você ver um deficiente físico trabalhar... depende do deficiente, porque se você pegar, por exemplo, um deficiente auditivo, sem problemas! Mas um deficiente de visão é difícil... um que tenha só um braço também dá, mas já é muito limitado. Acho que a construção civil é um pouco limitada para a deficiência física, pela própria natureza da atividade. O próprio deficiente vai encontrar dificuldades no ramo (G1, 2015).

G1 relata a dificuldade de uma PcD trabalhar na construção civil. A natureza da atividade, tida como um trabalho predominantemente braçal, foi um dos motivos mais abordados pelos entrevistados ao explicarem sobre as dificuldades de captar e selecionar pessoas com deficiência. O fragmento mostra que o entrevistado entende que uma pessoa surda teria menos dificuldades para exercer sua função do que uma pessoa cega, por exemplo; e que um profissional que tivesse

uma deficiência parcial também seria bastante limitado. No fim, ele retrata que a área da construção poderá trazer muitas dificuldades às PcDs.

Esse fato corrobora com o que Carvalho-Freitas (2008) aponta na literatura como uma das dificuldades para inserir esse grupo no mercado de trabalho, mostrando que a maneira de adequar as condições e práticas de trabalho por parte das empresas limitam esse acesso.

Apesar de a maioria das organizações conter pessoas com deficiência, nas empresas B e D, que possuem respectivamente 80 (oitenta) e 99 (noventa e nove) 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.

Esses dados sugerem que o interesse pela contratação de pessoas com deficiência estão restritas à obrigação legal imposta pelo governo. Ou seja, não há iniciativa por parte das empresas em buscar profissionais desse grupo no mercado de trabalho, e, quando o fazem, é apenas para cumprir um dever, não um privilégio, mostrando que a busca pelo lucro ainda é refletida no excesso de produtividade, que exclui pessoas que possuem limitações mas não são readequadas a funções que podem facilmente ser desempenhadas, o que aumentam as dificuldades de inserção e manutenção desse público nas organizações da construção civil.

#### 4.1 A questão da lei de cotas

Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações do ramo da construção civil da cidade de Mossoró consiste na contratação de mão de obra residente no município. O quadro se agrava quando se refere à captação e seleção de pessoas com deficiência, no qual muitos gestores alegaram ser obrigados a contratar devido às exigências da lei de cotas. Questionados sobre a eficácia da lei nas empresas pesquisadas, os gerentes de RH revelaram que:

Vivemos um dilema quanto a isso, porque a maioria, se não todas as empresas desse ramo só contratam por causa da obrigação da cota, infelizmente. Sem a cota, as empresas não se interessariam em contratar portador de necessidade especial. Porque além de não serem tão produtivos, ainda trazem uma série de custos para a organização como a acessibilidade, adaptação da estrutura para atender às necessidades de cada deficiência, além da necessidade de contratar outro funcionário para acelerar a produção. Por vontade própria, acho que as empresas nunca estariam dispostas a isso (G1, 2015).

Sendo bem franco com você, essa lei de cotas é apenas pra cumprir a parte da legislação mesmo. Logicamente existem algumas empresas que a nível nacional fazem um bonito trabalho, mas de uma maneira geral, no meu ponto de vista é apenas para não ser punido com multas. Acredito que a parte da conscientização precisa ser trabalhada ainda. De fato, a contratação existe, muito embora apenas com objetivo de atender à lei. Mas a partir do momento que você contrata, precisa também ter uma política que favoreça aquela inclusão, e isso eu não tenho visto no contexto da construção civil na cidade de Mossoró (G3, 2015).

Observa-se que há uma certa revelia em contratar PcDs, principalmente nas obras de construção civil. G1 e G3 afirmaram 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. Esse fato sugere que a imposição da lei e o medo da penalidade são os fatores motivacionais para a captação desses profissionais. Essas narrativas indicam que a posição dos gestores pode estar pautado em uma visão preconceituosa de que uma pessoa com deficiência é improdutiva e incapaz de exercer qualquer função nessas empresas. O preconceito é um dilema que acompanha a pessoa com deficiência e que dificulta seu acesso aos serviços e sua inclusão social nas organizações (Rocha e Lima, 2014). Já para G2:

Já ouvi de alguns deficientes: “aa, você não pode me demitir”, mas a lei diz que podemos demitir, desde que haja deficientes para suprir aquela vaga. Daí, pela dificuldade que temos em preencher as vagas exigidas pelo governo, acabamos que “segurando” aquele profissional, mesmo com a sua inconstância e dificuldade em produzir (G2, 2015).

De acordo com G2, algumas PcD adquirem na organização um senso de arrogância, ao acreditarem que, por as empresas serem obrigadas a contratá-las, estas estão impedidas de demiti-las por fazerem parte desse grupo. Mesmo a lei permitindo que demissões sejam realizadas, a escassez desses profissionais no mercado de trabalho impedem que as empresas tomem medidas mais drásticas, sendo obrigadas a manter funcionários, mesmo que não estejam contribuindo no dia a dia com o trabalho. Nesse ponto, parece existir um outro lado na interação empresa x pessoa com deficiência: o fato de estes terem o controle sobre sua própria maneira de trabalhar, e autonomia na realização de suas tarefas, respaldados em uma suposta “estabilidade” que a norma legal produz. Esse pensamento pode causar problemas nocivos aos objetivos das organizações. Na visão de G4:

Eu vejo a lei de cotas como ideal para dar oportunidades aos deficientes e uma forma também de as empresas darem espaço e ter uma outra visão. Porque sabemos que ainda ocorre o preconceito e muitas empresas realmente só contratam pela obrigação, né?! Então é uma forma de ver a capacidade do deficiente e quem sabe mudar o pensamento (G4, 2015).

G4 teve uma visão diferente da maioria dos entrevistados, quando tratou a lei de cotas como ideal para solucionar os problemas da não contratação de PcDs em organizações no geral. Para ela, o fato de ainda haver preconceitos e o pensamento de que as empresas só contratam pessoas desse grupo por obrigação legal, faz com que a norma atinja o objetivo fazer com que as organizações ofereçam oportunidades, mudem sua visão sobre a capacidade desses profissionais, e abram as portas de emprego. G5 revela que:

Acredito que o pior ramo para um deficiente trabalhar é esse da construção civil. Essa lei de cotas, pra mim, não deveria existir na construção civil. Porque, por exemplo, eu tenho que ter um número x de deficientes. É difícil... eu fui até esses dias ao ministério do trabalho pedir um prazo maior porque não encontrava deficiente pra trabalhar na construção civil. Na minha ótica, o deficiente que entra na construção civil já vem com um objetivo de entrar em benefício e se aposentar... pode acreditar!... por exemplo... quando eu contrato um deficiente pra completar a nossa cota, ele passa por aqueles exames

admissionais, e quando menos se espera ele vai ao INSS e requer um benefício, afirmando que está doendo aqui, acolá, e assim já tivemos vários casos de funcionários que se aposentaram e outros que passaram vários meses de benefício. Enfim, já tivemos vários problemas com portadores na construção civil (G5, 2015).

G5 relatou que a lei de cotas não deveria ser aplicada em algumas organizações, como a de construção civil. Afirmou também que este seria um dos piores ramos para uma PcD trabalhar, devido à dificuldade de encontrar demanda para esse tipo de emprego. Para ela, o profissional que possua algum tipo de deficiência que passa trabalhar em sua organização entra com um interesse alheio ao objetivo da empresa, buscando, em poucos meses de serviço prestado, motivos para requerer benefícios ou até mesmo aposentadorias junto ao INSS, o que, em sua visão, incorre em diversos problemas para a empresa.

A resposta dada por G5 sugere um discurso discriminatório por parte da gestora, pois destoa da sua afirmação que todos as pessoas que entram em sua organização para trabalhar trazem consigo objetivos que vão de encontro aos da empresa, fazendo com que a relação entre os dois seja difícil, o que não condiz com a realidade. Além disso, ao dizer que não era para haver aplicabilidade da lei de cotas no ramo da construção civil, e que é a pior área para uma PcD trabalhar, ela parece afirmar que pessoas pertencentes a esse grupo não são produtivas nem capazes de realizar tarefas no ambiente de trabalho dessas organizações.

A falta de conhecimento acerca da deficiência e do potencial desses profissionais, além da crença de que PcD não irão corresponder ao que se espera deles, prejudica a inserção desse grupo (Bittencourt; Fonseca, 2011). Porém, Gil (2002) afirma que empresas que investem na contratação desses indivíduos podem ter diversos benefícios, refletidos no desempenho, na produção, no clima organizacional, nos ganhos de imagem e na humanização do ambiente de trabalho, diminuindo a concorrência selvagem e estimulando a busca da competência profissional.

Por fim, G6 responde que:

Não sei te responder se a lei de cotas é eficaz. Muitas vezes o próprio deficiente é preconceituoso. Nas entrevistas eles perguntam logo: “ah, é numa obra?” “Como é isso?” “Ah quero não!”; “o trabalho é muito pesado”, e olhe que nem eram cargos digamos assim inferiores. Era para trabalhar comigo aqui no setor de RH, mas mesmo assim não quiseram. A lei também de certa forma atrapalha a empresa porque gera uma sensação de segurança para eles. Muitos deficientes hoje se acham no direito de faltar o serviço, de escolherem onde querem trabalhar porque acreditam que possuem uma estabilidade por serem respaldados pelo governo. A consequência disso é que a empresa perde em produtividade e em crescimento. São os lados ruins de se contratar deficiente dentro desse sistema de cotas (G6, 2015).

A narrativa de G6 revela o problema da contratação na empresa em que trabalha esbarra-se muitas vezes na próprio preconceito da PcD. Sua resposta indica que muitos candidatos a emprego nesse grupo rejeitam ofertas de trabalho, por saberem que irão a obras de construção, que supostamente farão trabalhos forçados ou que realizarão tarefas “inferiores” aos demais,

fato negado pela entrevistada ao afirmar que em alguns casos o contratado iria atuar junto à ela no setor administrativo da organização. A gestora reiterou também um problema semelhante ao que acontece na empresa em que G2 trabalha, que é o senso de arrogância por parte das PcD, ao acreditarem que, por as empresas serem obrigadas a contratá-las, estas estão impedidas de demiti-las por fazerem parte desse grupo. De acordo com ela, essa nuance tem resultado em absenteísmo, causando perdas na produtividade da empresa.

Em síntese, pôde-se constatar uma série de críticas à lei de cotas, mostrando que a visão dos gestores acerca do trabalho das PcD em empresas da construção civil apresenta diversas barreiras, como:

- a) O fato de esses profissionais não serem tão produtivos e gerarem maiores custos com a sua contratação e adaptação ao ambiente de trabalho (G1);
- b) A falsa sensação de segurança e estabilidade a PcD adquire ao entrar na empresa respaldado pela norma legal, que se acha no direito de trabalhar da forma como deseja que nunca será demitido (G2);
- c) A falta de normas que tratem sobre políticas que favoreçam a contratação dos membros desses grupos (G3);
- d) A visão ainda limitada dos gestores acerca do desempenho e das oportunidades que a PcD pode ter ao trabalhar no ramo (G4);
- e) O problema de muitos desses 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);
- f) E o próprio preconceito da PcD com o trabalho nas obras de construção, onde muitos desprezam a natureza da atividade e rejeitam as ofertas de vagas criadas, dificultando assim as organizações de preencherem suas cotas (G6).

Esses relatos parecem condizer com o entendimento de Heinski e Bignetti (2002, p. 2 e 3), quando explicam que “a legislação existente não se preocupou com as regras do mercado e fez prevalecer a falsa concepção segundo a qual, colocando-se um dispositivo na lei, a pessoa com deficiência seria automaticamente inserida no trabalho produtivo”. Carvalho-Freitas (2008) aponta três dificuldades para inserir e gerir o trabalho das pessoas com deficiência: as formas de os gestores veem a deficiência; a maneira de adequar as condições e práticas de trabalho por parte das empresas e a necessidade de avaliar a satisfação desses profissionais inseridos no mercado.

#### 4.2 As dificuldades de contratação e retenção de PcDs nas empresas da construção civil

Quanto às dificuldades resultantes da contratação de pessoas com deficiência, os gestores alegaram que:

Pra construção civil é bastante complicado alocar um deficiente físico, principalmente um cadeirante, porque a empresa tem que construir rampa, fazer banheiro acessível, alargar as portas, comprar equipamentos acessíveis a eles, enfim, é muito custo para manter um deficiente que muitas vezes está ali

sem produzir o quanto a empresa precisa, por se achar respaldado por uma lei (G1, 2015).

Um fator que me faz ser contra a lei de cotas na construção civil é a falta de estrutura para o deficiente. A gente até prefere contratar mais o surdo pra evitar os gastos com acessibilidade, mas até para o surdo é complicado, pois se ocorrer um ruído forte, algo quebrar, ele não vai escutar e isso pode se transformar num grande acidente (G5, 2015)

Um dos problemas de se trabalhar em canteiro de obra é esse. Os trabalhos são temporários, e as empresas não querem gastar com estrutura para atender apenas um, dois funcionários. Acredito que se o número de portadores fosse alto, aí sim obrigaria aos empresários a pensarem em fazer essa estrutura, mas com esse número reduzido não vale à pena pra eles (G6, 2015).

As afirmações dos pesquisados denotam um consenso na ideia de que é desafiador inserir um deficiente no ramo da construção civil. O fato de muitas empresas trabalharem com obras que possuem prazo determinado, torna-se um empecilho para investir na adaptação dos portadores de deficiência nas organizações. Para ganhar uma licitação pública ou até mesmo para ser contratada por um particular para construir seu projeto, essas organizações precisam reduzir custos, a fim de conseguirem baixar o preço de produção e realizar o objetivo de construir o empreendimento almejado.

De acordo com Rocha e Lima (2014), as empresas que passam por problemas na contratação de deficientes alegam a dificuldade de adequação do candidato ao perfil da empresa. Apontam também outros problemas, como a falta de acessibilidade física dentro das empresas e muitas vezes, a resistência da própria família. Com a justificativa de não possuir condições de acessibilidade estrutural as empresas colocam obstáculos para a contratação de pessoas com deficiência, principalmente as com dificuldade de locomoção, como as pessoas que dependem da cadeira de rodas. As barreiras arquitetônicas passam a indicar que tipo de deficiência pode-se aceitar ou não.

Em relação à estrutura, o que se nota é que na maioria das empresas estudadas ainda há falta de maiores investimentos que visem atender às necessidades específicas de cada deficiência. Dessa forma, instalar banheiros acessíveis, rampas adaptáveis e outras instalações é um custo que quase nenhuma empresa quer arcar, de acordo com os entrevistados. A saída, para muitas delas, é procurar, por exemplo, deficiências que não exijam tais mudanças, como a contratação de surdos, ou, deficiências físicas que tenham limitações que não demandem esforços no sentido de haver acomodações adaptáveis a suas necessidades.

A inclusão de PcDs deve ir além da captação e absorção, adotando-se práticas efetivas de diversidade nas empresas, investindo na estrutura física e também na conscientização dos funcionários (Santos et al., 2015).

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar os desafios para a inclusão de pessoas com deficiência em organizações do ramo da construção civil, na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte.

Os principais resultados mostraram que não há quaisquer vínculos de pessoas com deficiência mental ou visual nas organizações pesquisadas. Já em relação aos deficientes auditivos, percebeu-se que estão presentes somente em duas empresas. Já em relação aos deficientes físicos, estes compõem a maioria das organizações estudadas. A natureza da atividade, tida como um trabalho predominantemente braçal, foi um dos motivos mais abordados pelos entrevistados ao explicarem sobre as dificuldades de captar e selecionar pessoas com deficiência.

Apesar de na maioria das organizações conter pessoas com deficiência, nas empresas B e D, que possuem respectivamente 80 (oitenta) e 99 (noventa e nove) 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. Esses dados sugerem que o interesse pela contratação de pessoas com deficiência estão restritas à obrigação legal imposta pelo governo e não iniciativas tomadas pelas próprias empresas.

Quanto à lei de cotas, pôde-se constatar uma série de críticas, por parte dos gestores, alegando que PcDs são profissionais menos produtivos; a falsa sensação de segurança e estabilidade que eles acreditam ter que prejudicam os objetivos das empresas; a falta de normas que tratem sobre políticas que favoreçam a contratação dos membros desses grupos; a visão ainda limitada dos gestores acerca do desempenho e das oportunidades que a PcD pode ter ao trabalhar no ramo; o problema de muitos desses funcionários entrarem nas empresas de construção civil com interesses individuais e não o de prestar um serviço de acordo com o objetivo da empresa; e o próprio preconceito desse profissional 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.

Por fim, a pesquisa traz importantes implicações para a teoria e prática organizacional na gestão de pessoas. Sugerem-se pesquisas em outros tipos de organizações, buscando-se compreender quais os desafios que as PcDs e empresas tem enfrentado na contratação e manutenção desse grupo no ambiente de trabalho. Aponta-se também a necessidade de estudos comparativos entre empresas da construção civil com outras organizações localizadas na capital norte-rio-grandense, a fim de conhecer as evoluções ou retrocessos na gestão desses indivíduos.



## REFERÊNCIAS

- Agrawal, V. (2012). Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team Performance Management: An International Journal*, [s. l.], v. 18, n. 7/8, p. 384-400.
- Al-Jenaibi, B (2011). The scope and impact of workplace diversity in the United Arab Emirates an initial study. *Journal for Communication and Culture*, [s. l.], v. 1, n. 2, p.49-81.
- Araújo, M. D. M.; Theis, V.; Schreiber, D. (2014). Inclusão de pessoas com deficiência como um processo de inovação organizacional. In: XXXVIII ENCONTRO NACIONAL DOS PÓS-GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro. *Anais...* EnANPAD.
- Ashikali, T.; Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? an empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, [s. l.], v. 44, n. 5, p.757-780.
- Avery, D. R. (2011). Support for diversity in organizations a theoretical exploration of its origins and offshoots. *Organizational Psychology Review*, [s. l.], v.1, n. 3, p. 239-256.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. 3. ed. rev. e atual. Lisboa: Ed. 70.
- Bedi, p.; Lakra, p.; Gupta, E. (2014). Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. *Journal of Business and Management*, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 102-107.
- Bittencourt, Z. Z. L. C.; Fonseca, A. M. R. (2011). Percepções de pessoas com baixa visão sobre seu retorno ao mercado de trabalho. *Paidéia*, v. 21, n. 49, p. 27-33.
- Caleb, P. (2014). How Diversity Works. *Scientific American*, p. 43-47. October.
- Campos, J. G. F.; Vasconcellos, E. P. G.; Kruglianskas, G. (2013). Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. *Revista de Administração de São Paulo*, [s. l.], v.48, n. 3, p. 560-573.
- Carvalho-Freitas, M. N. (2008). Percepções sobre as possibilidades de trabalho de pessoas com deficiência. In: III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2008. *Anais de resumos do III CBPOT*. Cd-rom.
- Fontanella, B. J. B.; Ricas, J.; Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, [s. l.], v. 24(1), pp. 17-27.
- França, I. S. X., Pagliuca, L. M. F.; Baptista, R. S. (2008). Política de inclusão do portador de deficiência: possibilidades e limites. *Acta Paulista de Enfermagem*, [s. l.], v.21, n.1, 112-116.
- Fujimoto, Y.; Hartel, C. E. J.; Azmt, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, [s. l.], v.9, n. 1, p.148-166.
- Gil, M. *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiências*. (2002). São Paulo: Instituto Ethos.



- Heinski, R. M. M. S; Bignetti, L. P. (2002). A inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho. Cladea, 2002. Porto Alegre. *Anais eletrônicos...*
- Holck, L.; Muhr, S. L.; Villeseche, F. (2016). 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.
- Ibrahim, M. (2013). Contractors perspective toward factors affecting labor productivity in building construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 20, n. 5, p. 446- 460.
- Maccali, N. et al. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, v.16, n.2, p. 157-187.
- Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management*, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 89-92.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing*: edição compacta. São Paulo: Atlas.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organizational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, [s. l.], v.2, [s.n], p. 5-15, 2010.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. In: Merriam and Associates (Eds). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis education*, p. 3-17. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Minayo, M. C. S. (2004). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8. ed. São Paulo: HUCITEC.
- Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). (2012). Características do emprego formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais – 2011. Brasília: MTE.
- Naoum, S. G. N. (2016). Factors influencing labor productivity on construction sites: a state-of-the-art literature review and a survey. *International Journal of Productivity and Performance Management*, [s. l.], v. 65, n. 3, p. 401- 421.
- Nepomuceno, M. F; Carvalho-FREITAS, M. N. (2008). As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. *Psicologia em Pesquisa*, [s. l.], v. 2, n1, pp. 81-94.
- Nnia, I.; Teresa, E. U. (2013). Diversity in the concept of management: different style and difference ethics. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, [s. l.], v.1, n. 3, p. 144-150.
- Parlalis, S. (2013). Legal framework against disability discrimination at work in Cyprus. Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, [s. l.], v.32, n.4, p.426 – 437.
- Robbins, S. P.; Judge, T.A.; Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rocha, P. C.; Lima, I. B. (2014). Inclusão de deficientes físicos no mercado de trabalho: estudo de caso em uma organização no segmento industrial. *Revista Eletrônica Interdisciplinar em Negócios e Hospitalidade –REINH*, v.2, n. 1, pp. 74-93.

Santos, J. V. P., et al. (2015). Políticas de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Revista Foco*, [s. l.], v.8, n.2, p. 4-15.

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 14ª ed. São Paulo: Atlas.

Yang, Y.; Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: implications of institutional theory and resource-based theory. *Group and Organization Management*, [s. l.] v. 36, n.1, p. 6-38.

Yin, R. K. *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press, 2011.