



DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DE RESULTADOS

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Jose Henrique de L. C. Dieguez Barreiro

jogos.catolica@gmail.com

Isabela Propst Nabosne

joseh@ucb.br

Raphael Teixeira De Menezes

rtn.2008@hotmail.com

Alberto Shigeru Matsumoto

albertom@ucb.br

Resumo: *O presente trabalho tem como objetivo verificar se a diversidade nas organizações tem impacto positivo sobre os resultados organizacionais. Para tanto, buscou-se identificar se há relação direta ou indireta entre a diversidade nas organizações e o aumento dos resultados financeiros organizacionais, bem como analisar a relação entre os tipos de diversidade e os resultados organizacionais. Além disso, o estudo possibilitou o mapeamento do perfil da diversidade das organizações estudadas, por segmento/tipo de negócio. Neste trabalho, foi estudada a composição de pessoal das organizações, em todos os níveis, levando em consideração as seguintes variáveis de diversidade: idade, gênero, nacionalidade e escolaridade.*

Palavras-chaves:

1. INTRODUÇÃO

O tema diversidade é muito relevante para os estudos organizacionais. As organizações constituem um retrato do Brasil, país continental cujas diferenças entre cidades, estados e regiões são bastante acentuadas.

Muitas empresas têm procurado adotar práticas de gestão da diversidade, no sentido de formar e administrar equipes heterogêneas, ou seja, equipes diversificadas em termos tanto biográficos - como gênero e idade -, quanto subjetivos - como personalidade, educação e valores. A necessidade de administrar a diversidade organizacional foi um desdobramento da diversificação crescente da força de trabalho (FLEURY, 2000).

Mendes (2005) elenca alguns motivos que elevaram a importância da diversidade nas organizações e, conseqüentemente, trouxeram o tema à pauta das estratégias organizacionais, tais quais, legislações decorrentes de mobilizações sociais, globalização das empresas, migrações em busca de emprego em países mais desenvolvidos, estruturas de trabalho multifuncionais e políticas de responsabilidade social corporativa.

Esta tendência em voltar-se para o tema também está associada às descobertas de estudos que relacionam a diversidade dos integrantes ao aumento da performance das equipes e, naturalmente, ao aumento dos resultados organizacionais. Portanto, a adoção de práticas de gestão da diversidade tornou-se comum entre as grandes empresas não apenas em decorrência de mudanças e pressões sociais e/ou políticas, mas, também, por questões estratégicas. Tendo em vista este cenário, esse estudo buscou gerar uma contribuição às estratégias organizacionais, em mercados extremamente competitivos, por buscar validar, de forma empírica, práticas corporativas que possibilitem a melhoria da performance financeira organizacional.

Os estudos de Fleury (2000) sobre a diversidade nas organizações brasileiras e a relevância do contexto organizacional na determinação do impacto causado por essa diversidade; de Barta, Kleiner e Neumann (2012), sobre os resultados financeiros superiores atingidos por organizações diversificadas e, por fim, de Horwitz e Horwitz (2007) sobre os tipos de diversidade e seus diferentes impactos nos resultados organizacionais constituíram a base para a formulação deste trabalho. Além de buscar compreender se há uma relação estatística entre a diversidade e os tipos de diversidade (superficial ou profunda) da mão de obra e os resultados organizacionais, esta pesquisa possibilitou uma breve análise sobre o cenário de diversidade em alguns segmentos empresariais de nosso país.

1. Revisão da Literatura

2.1 Diversidade

Fleury (2000) define diversidade como o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social. “O tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo” (FLEURY, 2000). Especificamente, este trabalho estudou a diversidade no nível organizacional.

2.2 Diversidade nas Organizações

Fleury (2000) explica que a gestão da diversidade foi uma reação das organizações frente à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade. O conceito de diversidade dentro das organizações é explicado por Thomas (1991, apud NKOMO E COX JR, 1999, p. 334), de forma abrangente:

Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

Para Fleury (2000) administrar a diversidade em âmbito organizacional significa adicionar valor à empresa. Horwitz e Horwitz (2007), no entanto, explicam que apenas aumentar a diversidade das equipes, levando em consideração conceitos tão abrangentes de diversidade, não necessariamente é uma boa estratégia organizacional. É importante classificar a diversidade em tipos, pois cada tipo irá se correlacionar de forma diferente aos resultados das equipes. Robbins, Judge e Sobral (2010) dividem a diversidade em dois níveis: nível superficial e nível profundo.

2.2.1 Diversidade nas Organizações

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) a diversidade em nível superficial diz respeito aos elementos biográficos, como idade, raça, gênero e etnia. Não refletem pensamentos e sentimentos e, por esse motivo, podem induzir à criação de estereótipos. Em resumo, este tipo de diversidade não apresenta grande possibilidade de se relacionar diretamente ao desempenho profissional (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010).

Horwitz e Horwitz (2007) denomina a diversidade em nível superficial como diversidade biodemográfica, que está relacionada a todas as características imediatamente observáveis de um indivíduo.

2.2.2 Diversidade em Nível Profundo

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a diversidade em nível profundo é constituída por elementos subjetivos, como personalidade, habilidade e valores. Conforme as pessoas se conhecem, passam a dar mais valor a estas características, em detrimento das características biográficas.

Seguindo a mesma linha conceitual, Horwitz e Horwitz (2007) entende a diversidade em nível profundo como a junção de todos os aspectos relacionados à realização de tarefas. Os atributos pessoais, como educação, cultura, cargo e especialização, têm um peso maior na maneira de realizar tarefas em comparação às características biodemográficas (HORWITZ E HOWITZ, 2007).

2.3 Gestão da Diversidade nas Organizações

De acordo com Fleury (2000), a gestão da diversidade foi um desdobramento do aumento da diversificação da mão de obra e da busca por maiores vantagens competitivas. Aquino Alves e Galeão-Silva (2004) ratificam esse conceito, ao afirmar que gerenciar a diversidade empresarial, ou seja, buscar, através de práticas empresariais, a formação de equipes compostas por membros com distintas experiências e habilidades, é uma estratégia organizacional voltada para a busca de vantagem e diferenciação no mercado. Coutinho (2006) também relaciona a gestão da diversidade cultural à esta busca:

As empresas brasileiras vêm buscando implementar políticas que tragam resultados positivos e maiores retornos a seus acionistas. Muitas dessas empresas buscam cada vez mais utilizar sua força de trabalho como diferencial competitivo, não somente para justificar uma empresa que seja socialmente responsável ou que tenha políticas compensatórias, o que pode ser identificado como diferencial no mercado, mas também trabalhando com a diferença cultural de seus colaboradores como uma vantagem competitiva significativa. Nesse espírito está colocada uma das novas tendências no mercado que é a Gestão da Diversidade Cultural.

Em termos conceituais, “(...) entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (THOMAS, 1990 apud AQUINO ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004)”.

Portanto, a gestão da diversidade cultural busca, através da formação de equipes de trabalho culturalmente diversificadas, a aumento dos resultados tangíveis e intangíveis de uma organização.

2.4 Impactos da Diversidade nas Organizações

Inúmeros estudos tentam relacionar os impactos da diversidade para as organizações. Ainda há muita divergência, dentre as percepções dos autores que discorrem sobre este tema, acerca das vantagens e desvantagens provenientes da formação de equipes multiculturais.

Fleury (2000) explica que o ambiente e o contexto têm impacto sobre os efeitos da diversidade nas organizações. Tais efeitos podem interferir na eficácia organizacional e/ou individual positiva ou negativamente, a depender desse cenário:

Central a essa proposta é a noção de que a diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual e de que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo.

Nas últimas décadas, pesquisadores encontraram diversas inconsistências ao tentar estudar a relação entre diversidade das equipes e seus resultados (HORWITZ E WORWITZ, 2007).

2.4.1 Impacto da Diversidade Sobre a *Performance Organizacional*

Barta, Kleiner e Neumann (2012) analisaram a performance de 180 empresas que praticavam políticas de diversidade na formação de equipes de executivos – em termos de gênero e nacionalidade – no período de 2008 a 2010, e concluíram que organizações cujos quadros de integrantes apresentavam maior diversidade alcançaram resultados financeiros superiores. Tais empresas alcançaram, em média, retorno sobre o patrimônio líquido 53% maior que as demais. Além disso, o lucro antes do imposto de renda dessas mesmas empresas foi, em média, 14% maior, em comparação às empresas menos multiculturais. Embora o estudo não comprove a existência de uma relação direta entre diversidade das equipes e sucesso financeiro, acredita-se que empresas com equipes de executivos diversificadas alcançam maiores resultados, associados à inovação resultante das diferentes iniciativas e práticas dos integrantes.

Horwitz e Horwitz (2007) constataram que a diversidade em nível profundo – ou seja, aquela diretamente relacionada à forma de realizar as tarefas – influencia positivamente os resultados das equipes, tanto em quantidade quanto em qualidade. Portanto, ao confirmar que a diversidade em nível profundo relaciona-se positivamente aos resultados das equipes, o estudo reitera o valor da diversidade na composição de times de trabalho. No entanto, não foi encontrada relação entre diversidade biodemográfica e a performance dos times. Em decorrência desse resultado, conclui-se que diferentes

tipos de diversidade têm efeitos diferentes sobre os resultados das equipes, pois correlacionam-se com este de formas diferentes (HORWITZ E HORWITZ, 2007).

2.4.2 Impacto da Diversidade Sobre o Planejamento e Operacionalização das Estratégias Organizacionais

A análise de cenários é imprescindível para que as estratégias organizacionais sejam traçadas. Wright, Kroll e Parnell (2000) falam sobre dois níveis de pensamento estratégico na análise de cenários: o macro – voltado para tudo o que é externo à organização – e o micro – voltado para a própria organização. Ao falar de análise de cenários sob a perspectiva do pensamento estratégico micro, Bernardo [et al] (2009) discorre sobre a influência de variáveis subjetivas no planejamento e operacionalização das estratégias organizacionais:

Neste último caso, por sua vez, o sucesso de um planejamento estratégico vai depender de variáveis como a cultura da empresa, os processos de aprendizagem, as competências, as crenças, os valores, etc. em síntese, a organização levará em conta aspectos subjetivos do espaço organizacional.

Acreditava-se que regras administrativas prescritivas poderiam ser aplicadas e, independente do contexto interno, os resultados seriam os mesmos. No entanto, sabe-se que fatores culturais, como crenças, atitudes e valores, influenciam na maneira como os integrantes interpretam as estratégias e regras organizacionais. Portanto, o comportamento e resultados organizacionais serão diferentes na medida em que seus funcionários forem culturalmente diferentes (MOTTA, 1996).

2. Metodologia

Costa (2001, p. 4), define metodologia como “(...) uma disciplina que se relaciona com a epistemologia e consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no âmbito das implicações de suas aplicações”. Este trabalho classificou os métodos que serão utilizados em Método de Abordagem e Método de Procedimento.

3.1 Método de Abordagem

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 106), “o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade”.

O método de abordagem utilizado foi o método hipotético-dedutivo “que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese” (MARCONI E LAKATOS, 2001, p. 106).

3.2 Método de Procedimento

O método de procedimento constitui uma etapa mais concreta da investigação (MARCONI E LAKATOS, 2001). O método escolhido para este trabalho foi o método estatístico, com o intuito de fornecer uma base de dados segura para a investigação das informações.

3.3 Classificação da Pesquisa

A pesquisa deste trabalho foi classificada como descritiva. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1991, p. 46).

Para Gil (1991), embora definidas como descritivas, algumas pesquisas adquirem características de pesquisas exploratórias, por proporcionarem uma nova visão sobre o objeto de estudo. “Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação” (GIL, 1991, p. 46).

Gil (1991) explica que as pesquisas descritivas são habitualmente utilizadas por pesquisadores sociais cujo foco é a atuação prática, e, por esse motivo, juntamente com a pesquisa exploratória, constituem as pesquisas mais solicitadas pelas organizações.

3.4 Coleta de dados

3.4.1 Coleta de dados

Marconi e Lakatos (2001) explicam que a técnica corresponde à parte prática da coleta de dados. Este trabalho, portanto, utilizou a documentação indireta como técnica de coleta de dados, abrangendo tanto a pesquisa documental quanto a bibliográfica (MARCONI E LAKATOS, 2001).

a. Pesquisa Bibliográfica –

De acordo com Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é feita a partir de material já elaborado. Geralmente, são feitas a partir de informações encontradas em livros e artigos científicos.

Este trabalho coletou dados em livros, artigos e em revistas. As revistas, de acordo com Gil (1991), constituem uma das mais importantes fontes bibliográficas e possuem matérias mais profundas e mais bem elaboradas, em comparação às matérias de jornal.

Essa pesquisa se utilizou dos dados fornecidos pela Revista Época, Edição Especial de 2012, que elegeu as 100 melhores empresas para se trabalhar. Os dados fornecidos pela revista dizem respeito à proporção de gênero, idade, escolaridade e diferentes nacionalidades dentre os integrantes das organizações. As informações referentes aos resultados destas mesmas empresas foram buscadas em seus respectivos Balanços Patrimoniais. As empresas estudadas pertencem a diferentes segmentos.

b. Pesquisa Documental –

Para definir uma pesquisa documental, muito semelhante à bibliográfica, Gil (1991) explica suas principais diferenças:” Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Portanto, os dados pesquisados nos documentos citados foram reelaborados e retrabalhados, de acordo com o objetivo deste trabalho

3.5 Delimitação do Universo

Delimitar o universo consiste em explicar o que será pesquisado e quais suas características em comum. Possuir, ao menos, uma característica em comum é o que caracteriza uma população (MARCONI E LAKATOS, 2001).

Este trabalho estudou a composição de pessoal (em termos de idade, gênero e escolaridade) e os resultados financeiros de uma amostra de 30 empresas, dentre as 100 melhores empresas para se trabalhar, de acordo com a Revista Época de 2012, Edição Especial.

3.6 Análise de Dados

Para facilitar a análise descritiva, as 30 empresas foram divididas em 6 segmentos de atuação: Produção e Manufatura, Serviços Financeiros e Seguros, Tecnologia, Telecomunicações, Transportes e Varejo. Após agrupar as empresas por segmento de atuação, analisou-se o perfil de diversidade por segmento. Para mapear o perfil de diversidade das organizações estudadas, foram elaborados diversos gráficos. As variáveis escolhidas como objeto deste estudo foram as variáveis de diversidade: gênero, idade, nacionalidade e educação formal.

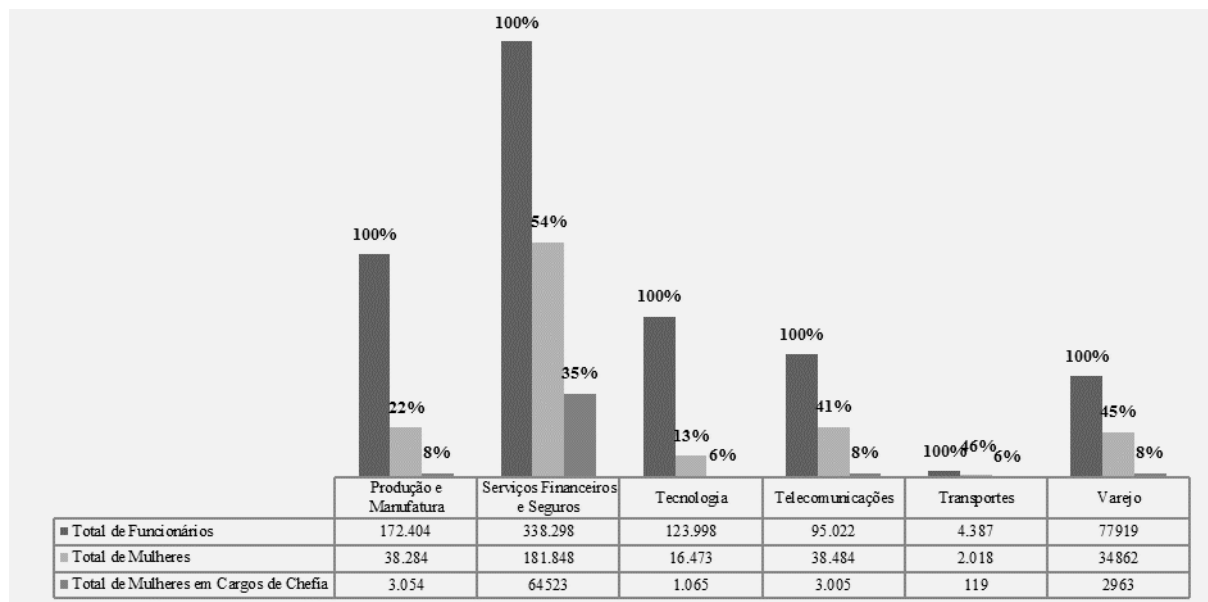
As mesmas variáveis relacionadas à diversidade foram utilizadas para a realização dos testes de correlação. Neste teste, chamamos as variáveis relacionadas à diversidade (gênero, idade, nacionalidade e educação formal) de variáveis independentes (ou explicativas), enquanto os resultados financeiros, Retorno sobre Vendas (ROS), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), Rentabilidade do Capital Próprio (RCP) e Margem do Lucro Bruto (MLB), foram chamados de variáveis dependentes. Para o teste de correlação entre as variáveis dependentes e independentes, foram realizadas regressões múltiplas. A análise dos resultados do teste de correlação foi feita observando-se o sinal dos estimadores (betas), que determinam o tipo de relação (direta ou indireta), e o valor da significância, cujo parâmetro aceitável, neste trabalho, é inferior a 10% (sig. $\leq 0,10$).

3. Análise dos Resultados

4.1 Perfil de Diversidade por Segmento

A partir do Quadro 1 é possível concluir que, proporcionalmente ao número total de funcionários, o segmento de Serviços Financeiros e Seguros é o que mais emprega mulheres, pois 54% do total de funcionários são do gênero feminino, superando o total de homens empregados. Este é seguido, respectivamente, por empresas que atuam nos segmentos de Transportes (46%), Varejo (45%) e Telecomunicações (41%). Também é o segmento de Serviços Financeiros e Seguros que possui o maior número de mulheres ocupando cargos de chefia, em que 35% delas ocupam posições de liderança.

Quadro 1: Mulheres na Composição do Quadro de Funcionários

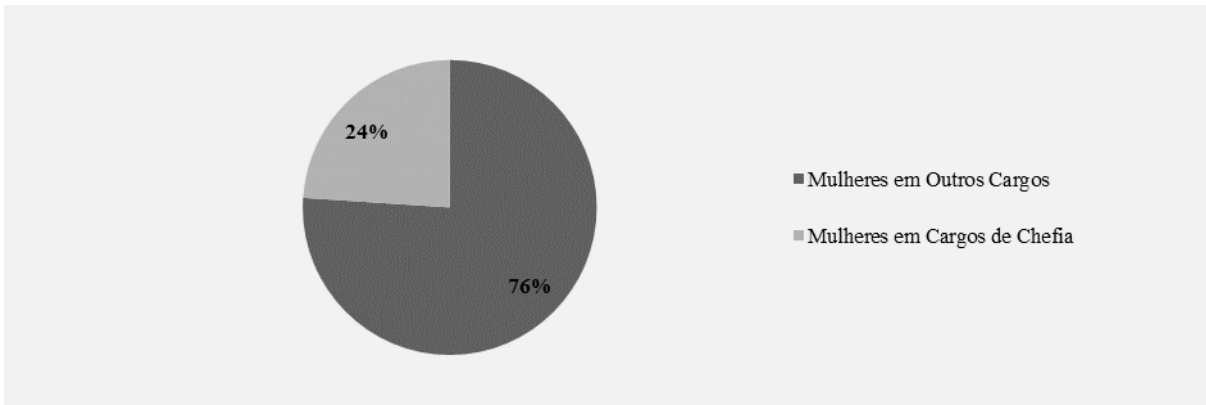


Fonte: Desenvolvido pelo autor

Por outro lado, as empresas que atuam no segmento de Tecnologia são as que apresentam menor número de mulheres em proporção ao total de funcionários que empregam e, portanto, menor diversidade de gênero. Neste segmento, apenas 13% do total de funcionários são mulheres. Também é o segmento que menos possui mulheres ocupando cargos de liderança: elas representam apenas 6% desses cargos.

Conforme o Quadro 2, de forma geral, 76% das mulheres empregadas estão ocupando cargos que não são de chefia.

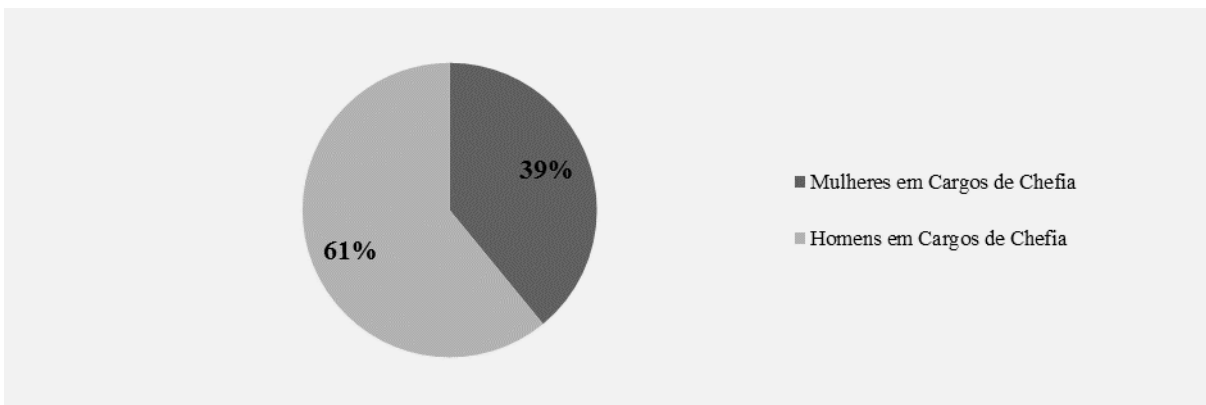
Quadro 2: Mulheres na Distribuição de Cargos



Fonte: Desenvolvido pelo autor

O Quadro 3, por sua vez, nos mostra o cenário de distribuição dos cargos de chefia entre homens e mulheres. É possível observar que 61% destes cargos são ocupados por homens.

Quadro 3: Composição dos Cargos de Chefia por Gênero



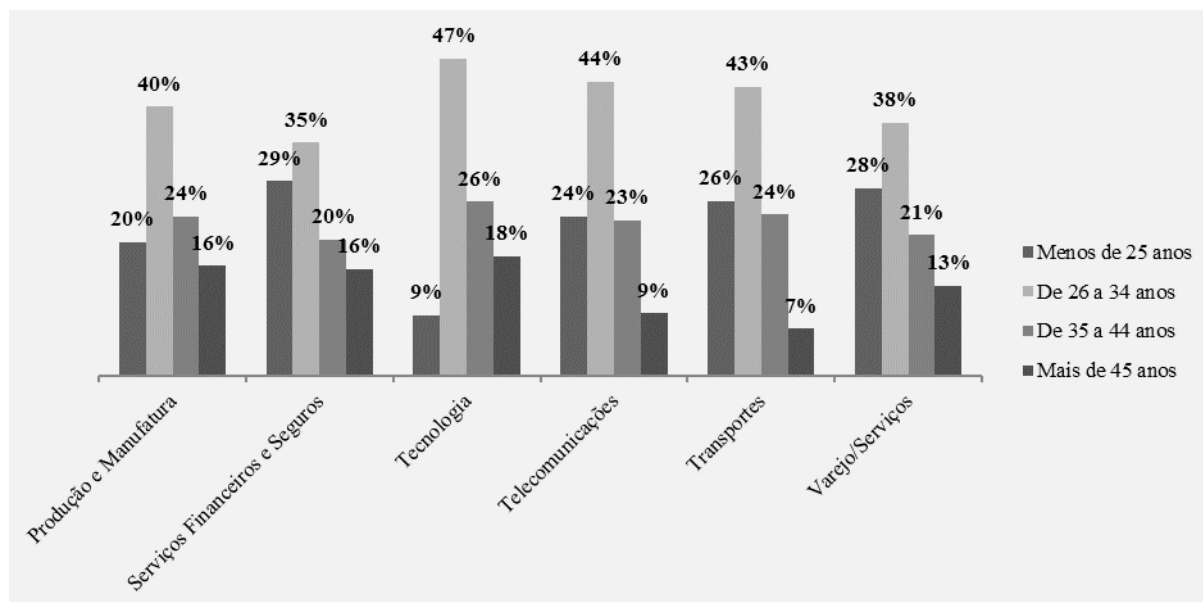
Fonte: Desenvolvido pelo autor

Portanto, observa-se que há apenas um segmento que apresenta número de mulheres empregadas superior ao número de homens (Serviços Financeiros e Seguros). De forma geral, o número de homens na composição de integrantes das empresas é superior ao de mulheres. Além disso, são os homens que ocupam a maior parcela de cargos de chefia. Isso significa que a diversidade de gênero em cargos estratégicos ainda não é uma realidade nas organizações brasileiras.

A partir da análise do Quadro 4, é possível concluir que não há um equilíbrio na distribuição de faixas etárias dentre os segmentos de atuação estudados: todos os segmentos apresentaram predominância de funcionários que se enquadram na faixa de 26 e 34 anos. Com exceção do segmento de Tecnologia, em

que, curiosamente, o número de jovens adultos maiores de 45 anos supera o de jovens menores de 25, todos os demais segmentos apresentam minoria dos empregados com mais de 45 anos.

Quadro 4: Distribuição de Funcionários por Faixa Etária



Fonte: Desenvolvido pelo autor

O Quadro 5 nos demonstra que o percentual de estrangeiros não é representativo em nenhum dos segmentos, não chegando sequer a 1% em nenhum deles. A quantidade de estrangeiros empregados no Brasil é, portanto, ainda muito pequena e pouco representativa.

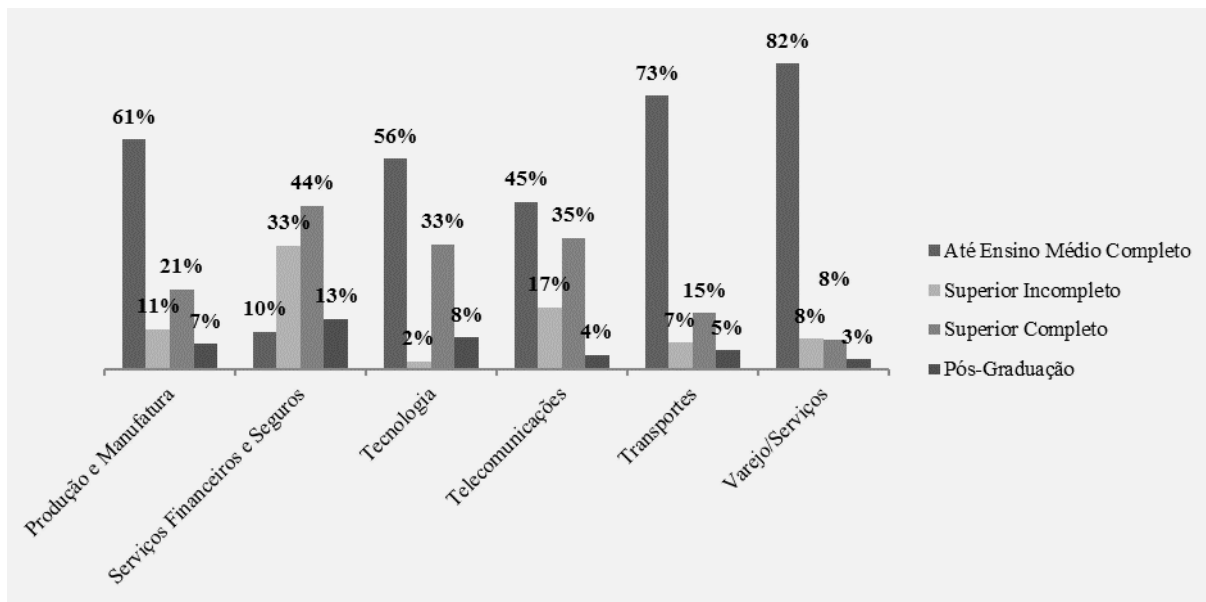
Quadro 5: Percentual de Estrangeiros

Segmento	Total de Funcionários	Estrangeiros	%
Produção e Manufatura	172.404	117	0,07%
Serviços Financeiros e Seguros	338.298	191	0,06%
Tecnologia	123.998	106	0,09%
Telecomunicações	95.022	133	0,14%
Transportes	4.387	0	0,00%
Varejo/Serviços	77919	7	0,01%
TOTAL	812.028	554	0,07%

Fonte: Desenvolvido pelo autor

É possível observar no Quadro 6 que a proporção de funcionários empregados em cada nível de educação formal varia muito conforme o segmento de atuação. Além disso, a distribuição de faixa etária dentro de cada segmento é bastante irregular. O segmento que proporcionalmente mais emprega funcionários que possuem até ensino médio completo é o Varejo, com 85%, seguido do segmento de Transportes, com 73%. Por outro lado, o segmento que mais emprega pessoas com Nível Superior Completo e Pós-Graduação é o de Serviços Financeiros e Seguros. A proporção é de, respectivamente, 44% e 13% do total de funcionários.

Quadro 6: Distribuição de Funcionários por Nível de Educação Formal



Fonte: Desenvolvido pelo autor

4.2 Diversidade e Resultados Financeiros

Ao combinar todas as variáveis de diversidade (gênero, idade, nacionalidade e educação formal) e correlacioná-las aos resultados financeiros (ROS, ROE, RCP e MLB) não foi identificada nenhuma relação estatisticamente significativa (sig. $\leq 0,10$) entre elas. Quando divididas em variáveis de diversidade superficial (gênero e idade) e profunda (nacionalidade e escolaridade) e relacionadas aos resultados financeiros (ROS, ROE, RCP e MLB), também não houve significância.

Analisando isoladamente, não foi identificada nenhuma relação estatisticamente significativa (sig. $\leq 0,10$) entre o número de mulheres e os resultados financeiros organizacionais ROS, ROE, RCP e MLB.

Também não foi identificada nenhuma relação estatisticamente significativa (sig. $\leq 0,10$) entre o número de estrangeiros e os resultados financeiros organizacionais ROS, ROE, RCP e MLB.

Conforme o Quadro 7, quando combinadas isoladamente, pode ser identificada uma relação estatisticamente significativa ($p \leq 0,10$) entre a quantidade de empregados na faixa de 35 a 44 e as variáveis ROS e MLB. Para ambas as relações o Beta é positivo, indicando que há uma relação diretamente proporcional entre as variáveis: ou seja, quanto maior a quantidade de integrantes nessa faixa etária, maior o ROS e o MLB.

Quadro 7: Faixa Etária e Resultados Financeiros

Independent Variable	Dependent Variable	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std.Error	Beta		
De 35 a 44 anos	ROS	0,014	0,005	0,433	2,542	0,017
	MLB	0,013	0,007	0,322	1,799	0,083

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Podemos interpretar que pessoas na faixa de 35 a 44 possuem uma capacidade produtiva alta, que, possivelmente, está associada a um alto nível de conhecimento acumulado, maturidade e disposição para o trabalho.

Conforme o Quadro 8, é possível verificar uma relação estatisticamente significativa ($p \leq 0,10$) entre a quantidade de empregados com nível superior e as variáveis ROS e MLB. Para ambas, o beta é positivo, indicando que há uma relação diretamente proporcional entre as variáveis: ou seja, quanto maior a quantidade de integrantes com nível superior, maior o ROS e o MLB. Além disso, o mesmo quadro aponta relação significativa (sig. $\leq 0,10$) entre a quantidade de empregados com até ensino médio completo, também em relação ao ROS e MLB. No entanto, para ambas, o beta é negativo, indicando que há uma relação inversamente proporcional entre as variáveis: ou seja, quanto maior a quantidade de integrantes com este nível de educação formal, menor o ROS e o MLB.

Quadro 8: Educação Formal e Resultados Financeiros

Independent Variable	Dependent Variable	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
----------------------	--------------------	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std.Error	Beta		
Até Ensino Médio Completo	ROS	-0,002	0,001	-0,35	-1,979	0,058
	MLB	-0,003	0,002	-0,34	-1,912	0,066
Superior Completo	ROS	0,004	0,002	0,444	2,619	0,014
	MLB	0,003	0,002	0,34	1,912	0,066

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A interpretação desses resultados ratifica o que a literatura em geral prega: quanto maior a qualificação, maior a eficiência e melhor a performance financeira organizacional. Empresas com quantidade elevada de integrantes com baixa qualificação tendem a ter resultados financeiros menores.

4. Conclusão

O objetivo primordial deste trabalho era encontrar uma relação diretamente proporcional entre as variáveis de diversidade da mão de obra e os resultados financeiros organizacionais, ratificando diversos estudos que apontavam a multiculturalidade dos integrantes como fator estratégico para impulsionar resultados. Quando correlacionadas as variáveis de diversidade escolhidas por este estudo (gênero, idade, nacionalidade e educação formal) e as variáveis financeiras (ROS, ROE, RCP, MLB), não foi encontrada nenhuma relação estatisticamente significativa entre elas. Portanto, não foi possível provar, estatisticamente, que há relação entre diversidade e aumento da performance organizacional. O estudo também não ratificou as descobertas acerca dos diferentes níveis de diversidade (superficial e profunda) e seus diferentes impactos sobre os resultados organizacionais, por não haver relações significativas entre estas variáveis e os resultados financeiros.

No entanto, após análise isolada de relação entre variáveis de diversidade e resultados financeiros, foi possível concluir que o ROS e MLB são sensíveis – apresentam algum tipo de dependência – em relação às variáveis de diversidade ‘idade’ e ‘educação formal’. Esse resultado nos mostra que, de fato, as características do quadro de funcionários impactam, positiva ou negativamente, a performance organizacional. Portanto, a preocupação com o capital humano e sua estratégia de composição precisa continuar sendo pauta de discussão e estudo acadêmico, devido a sua grande relevância e complexidade.

Mapeando o perfil de diversidade das organizações, é possível perceber que ainda há muito trabalho a ser feito no sentido de tornar o quadro de funcionários mais diversificado: os homens, os jovens e a mão de obra desqualificada ainda compõem a parcela mais representativa dos empregados brasileiros.

REFERÊNCIAS

- AQUINO ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20 - 29, jul/set 2004.
- BARTA, THOMAS; KLEINER, MARCUS; NEUMANN, TILO. *Is there a payoff from top-team diversity?* McKinsey Quarterly. Disponível em: http://www.mckinseyquarterly.com/Is_there_a_payoff_from_top-team_diversity_2954. Acesso em 28/08/2012.
- BERNARDO, Denise Carneiro dos Reis; VALE, C. R.; TEIXEIRA, M. P. R.; MENDONÇA, F. M.; FRANCISCO, J. R. S.; NAZARETH, L. G. C. **Perspectivas Teóricas da Administração Estratégica**. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica - SEGeT, 2009, Resende - RJ. VI Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica - SEGeT, 2009.
- COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa, conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- COUTINHO, L. R. S. **Diversidade nas Organizações Brasileiras** - Um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- COX, T. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994. Citado por FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18 - 25, jul/set 2000.
- FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set 2000.
- GIL, Carlos A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATVEEV, A. V.; MILTER, R. G. *The value of intercultural competence for performance of multicultural teams*. Emerald Group Publishing, v. 10, n. 5/6, p. 104 - 111, 2004.
- MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.
- NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P; JUDGE. T. A; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA SARAIVA, L. A.; REIS IRIGARAY, H. A. DOS. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 3, p. 337 - 348, set 2009.

THOMAS, R. R. *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: Amacom, 1991. Citado por NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.