

RESPONSABILIDADE SOCIAL E OS REFLEXOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE PARA COM O CLIENTE INTERNO E EXTERNO

Tayná Lisboa B. de Siqueira
Universidade da Amazônia (UNAMA)
adm.tayna.lbs@gmail.com
Adão Maximiliano de Souza Regis
Universidade da Amazônia (UNAMA)
adaomaxmiliano@gmail.com

RESUMO

Este estudo analisou como a integração entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e gestão da diversidade influencia a satisfação e o relacionamento de clientes internos e externos nas organizações. A pesquisa, de abordagem qualitativa descritiva, mostrou que a adoção dessas práticas cria um ambiente de trabalho mais justo, aumentando a satisfação e o engajamento dos colaboradores, o que estimula a inovação e a produtividade. Além disso, empresas que aplicam essas práticas de forma eficaz atraem consumidores alinhados com valores de sustentabilidade e inclusão, fortalecendo a lealdade e a satisfação do cliente. O estudo contribui para a literatura ao destacar a importância de abordagens holísticas que considerem os impactos sociais e econômicos dessas práticas. Recomenda-se, para futuras pesquisas, explorar o impacto quantitativo dessas práticas na performance financeira das empresas e realizar estudos longitudinais para compreender melhor as dinâmicas de longo prazo entre responsabilidade social, gestão da diversidade e sucesso empresarial.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social, Gestão de Diversidade, Clientes Internos e Externos.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS):10: Redução das Desigualdades.

1. INTRODUÇÃO

A interação entre responsabilidade social corporativa (RSC) e gestão da diversidade tem ganhado crescente relevância nas discussões sobre gestão empresarial (Crane, Matten, & Spence, 2019). A RSC, que inicialmente se concentrava na conformidade com obrigações legais e econômicas, evoluiu para incluir práticas que promovem o bem-estar social e ambiental, refletindo um compromisso mais profundo com a sustentabilidade e a ética nos negócios (Carroll, 1979; Chandler, 2022). De acordo com Borger (2013), a RSC é um pilar fundamental para a gestão empresarial moderna, contribuindo para o desenvolvimento sustentável ao integrar preocupações sociais e ambientais nas operações diárias das empresas.

No entanto, a integração da RSC com a gestão da diversidade ainda enfrenta desafios significativos. Barak (2022) observa que uma gestão eficaz da diversidade não só aumenta a eficiência operacional, como também gera um impacto social positivo, evidenciando como essas práticas se alinham aos princípios de uma gestão empresarial responsável e inclusiva. A gestão da diversidade é crucial para criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde todas as vozes são ouvidas e valorizadas, promovendo inovação e melhorando o desempenho organizacional (Cox & Blake, 1991). Quando as empresas falham em alinhar RSC e diversidade, elas perdem a oportunidade de maximizar os benefícios de ambas as práticas, o que pode resultar em uma implementação superficial e ineficaz (Katmon, Mohamad, Norwani, & Abdul Rahman, 2019).

Este estudo se propõe a explorar como a interação entre RSC e gestão da diversidade influencia tanto os clientes internos quanto os externos, buscando identificar estratégias eficazes para a implementação dessas práticas de forma integrada (Stahl, Brewster, & Collings, 2020). A responsabilidade social corporativa, como explorado por Crane *et al.* (2019), envolve a adoção de práticas empresariais que respeitam princípios éticos, contribuem para o desenvolvimento econômico e melhoram a qualidade de vida da força de trabalho, suas famílias e a comunidade em geral. Neste contexto, a RSC é

vista como uma estratégia que pode fortalecer a reputação da empresa, aumentar a lealdade dos clientes e melhorar o desempenho financeiro (Aramburu & Pescador, 2019; Ferrell, Harrison, & Ferrell, 2019).

Simultaneamente, Barak (2022) sublinha a importância da gestão da diversidade como um alicerce para a inclusão no ambiente de trabalho, o que pode resultar em maior inovação e desempenho organizacional. Diversidade e inclusão não são apenas conceitos éticos, mas também estratégicos, pois promovem um ambiente onde diferentes perspectivas e habilidades são valorizadas, contribuindo para uma maior criatividade e resolução de problemas (Bernstein, Bulger, & Harrison, 2020). A gestão da diversidade, portanto, deve ser integrada às práticas de RSC para maximizar os benefícios tanto para a empresa quanto para seus stakeholders (Singh & Misra, 2021). Contudo, a falta de integração eficaz entre essas duas áreas continua a ser um desafio significativo, com muitas empresas lutando para alinhar suas políticas de RSC e diversidade de maneira que gerem um impacto real e positivo (Stahl *et al.*, 2020).

O problema central desta pesquisa reside nas dificuldades práticas observadas na integração das iniciativas de RSC e gestão da diversidade, onde muitas empresas falham em alinhar essas práticas de modo que impactem positivamente tanto funcionários quanto clientes (Katmon *et al.*, 2019). Embora a literatura reconheça teoricamente a importância dessas práticas, a implementação frequentemente não atinge os resultados esperados devido a diversos obstáculos, como a resistência cultural dentro das organizações e a falta de liderança comprometida (Cunha, 2021). Além disso, muitas empresas ainda veem a RSC e a diversidade como iniciativas separadas, o que leva a uma fragmentação dos esforços e, conseqüentemente, a uma menor eficácia (Chandler, 2022).

Ferrell *et al.* (2019) sugerem que as iniciativas de RSC, quando bem implementadas, podem aumentar a lealdade dos clientes e a reputação da marca. A lealdade do cliente é um fator crucial para o sucesso a longo prazo de qualquer empresa, especialmente em mercados competitivos onde a percepção pública desempenha um papel importante na decisão de compra (Aramburu & Pescador, 2019). Clientes que percebem uma empresa como socialmente responsável e comprometida com a

diversidade são mais propensos a continuar fazendo negócios com ela, recomendá-la a outros e defender sua marca em público (Singh & Misra, 2021). No entanto, para alcançar esses resultados, é necessário que as empresas implementem práticas de RSC e diversidade de forma autêntica e consistente, evitando práticas superficiais ou apenas voltadas para o marketing (Shayan, Tashman, & Oh, 2022).

Adicionalmente, a gestão da diversidade, como discutido por Bernstein *et al.* (2020), não só enriquece o ambiente de trabalho, mas também aprimora a capacidade de resolução de problemas e a inovação dentro das organizações. Esses benefícios são particularmente importantes em um mundo cada vez mais complexo e interconectado, onde as empresas enfrentam desafios que exigem soluções criativas e inovadoras (Cox & Blake, 1991). A diversidade, portanto, não é apenas uma questão de justiça social, mas também de competitividade econômica. Empresas que conseguem atrair e reter uma força de trabalho diversificada estão melhor posicionadas para entender e atender às necessidades de mercados globais e variados, aumentando assim a relevância e a competitividade da empresa no cenário global (Barak, 2022).

Esses estudos indicam que uma abordagem integrada pode maximizar os benefícios para todos os stakeholders, tanto internos quanto externos (Stahl *et al.*, 2020). Uma integração eficaz de RSC e gestão da diversidade pode criar um ciclo virtuoso, onde o compromisso com a diversidade fortalece as práticas de RSC, e vice-versa (Dixon-Fyle, Hunt, Dolan, & Prince, 2020). No entanto, para alcançar essa integração, é necessário que as empresas desenvolvam uma compreensão profunda dos desafios e oportunidades associados a essas práticas, além de contar com uma liderança que esteja genuinamente comprometida com esses valores (Ferrell *et al.*, 2019).

Portanto, este estudo visa investigar como a integração eficaz de RSC e gestão da diversidade pode melhorar o engajamento e a satisfação de clientes internos e externos, fortalecendo a posição competitiva e a sustentabilidade das organizações (Singh & Misra, 2021). A integração de RSC e gestão da diversidade não deve ser vista como uma tarefa opcional, mas como uma necessidade estratégica para empresas que desejam prosperar

em um mundo cada vez mais consciente e exigente em relação às questões sociais e ambientais (Crane *et al.*, 2019).

A importância deste estudo reside na contribuição para o desenvolvimento de estratégias empresariais que não apenas atendem aos critérios de eficiência econômica, mas que também promovem um ambiente ético e socialmente responsável (Borger, 2013). Além disso, busca fornecer uma base teórica e prática para decisões políticas que facilitem uma integração mais efetiva entre RSC e gestão da diversidade, influenciando positivamente a percepção e lealdade de colaboradores e clientes (Chandler, 2022). Ao identificar e analisar as melhores práticas nessa área, este estudo pretende oferecer insights valiosos para empresas que desejam alinhar suas operações com as expectativas de uma sociedade cada vez mais diversa e consciente (Shayan *et al.*, 2022).

A literatura existente já demonstrou os benefícios individuais da RSC e da gestão da diversidade, mas há uma lacuna significativa na compreensão de como essas duas práticas podem ser integradas de maneira eficaz (Katmon *et al.*, 2019). A RSC, por si só, pode criar um ambiente de trabalho mais justo e ético, enquanto a diversidade pode trazer novas perspectivas e ideias para a empresa (Cox & Blake, 1991). No entanto, quando essas práticas não são integradas, há o risco de que os esforços em uma área possam ser minados pela falta de progresso na outra (Barak, 2022). Por exemplo, uma empresa que promove a RSC, mas falha em abordar questões de diversidade, pode enfrentar críticas por não ser inclusiva ou por perpetuar desigualdades (Bernstein *et al.*, 2020).

Este estudo almeja fornecer uma análise detalhada sobre como a responsabilidade social corporativa e a gestão da diversidade podem ser melhor integradas para beneficiar tanto clientes internos quanto externos (Stahl *et al.*, 2020). Explorando a literatura existente e identificando lacunas práticas, busca-se oferecer um caminho sustentável para empresas que aspiram a liderar tanto no âmbito comercial quanto social (Crane *et al.*, 2019). A pesquisa pretende abordar questões cruciais, como a necessidade de uma liderança comprometida, a importância de políticas claras e consistentes, e os desafios culturais que podem dificultar a integração dessas práticas (Cunha, 2021).

Além disso, este estudo procura responder a perguntas importantes sobre a natureza da relação entre RSC e gestão da diversidade. Por exemplo, como as empresas podem medir o impacto de suas políticas de RSC e diversidade? Quais são as melhores práticas para garantir que essas políticas sejam eficazes e sustentáveis? E como as empresas podem superar as barreiras que impedem a integração dessas práticas? (Fatima & Elbanna, 2023). Ao responder a essas perguntas, este estudo não apenas contribuirá para a teoria existente, mas também oferecerá recomendações práticas para empresas que desejam melhorar suas práticas de RSC e diversidade (Dixon-Fyle *et al.*, 2020).

Por fim, a pesquisa também busca explorar como a integração de RSC e gestão da diversidade pode ser usada como uma vantagem competitiva (Singh & Misra, 2021). Em um mercado global cada vez mais competitivo, as empresas que conseguem se diferenciar através de práticas éticas e inclusivas estarão melhor posicionadas para atrair e reter talentos, fidelizar clientes e construir uma reputação positiva (Aramburu & Pescador, 2019). Ao mesmo tempo, essas práticas também podem ajudar as empresas a mitigar riscos e responder de maneira proativa às expectativas crescentes de stakeholders em relação à responsabilidade social e à diversidade (Shayan *et al.*, 2022).

Em suma, a integração da responsabilidade social corporativa e da gestão da diversidade é uma questão complexa, mas crucial, para as empresas modernas (Crane *et al.*, 2019). Este estudo pretende lançar luz sobre os desafios e oportunidades associados a essa integração, oferecendo uma análise abrangente que pode ajudar as empresas a navegar nesse campo dinâmico e em constante evolução (Fatima & Elbanna, 2023).

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 A Responsabilidade Social Empresarial como Fator Estratégico

A responsabilidade social empresarial (RSE) emergiu nos Estados Unidos na década de 1950, impulsionada pela necessidade de melhorar a imagem negativa de organizações conhecidas por práticas como longas jornadas de trabalho e poluição

ambiental. Para reverter esse cenário, empresários passaram a encarar a sociedade como uma obrigação moral (BORGES, 2013).

Segundo o Instituto Ethos (2014), a RSE é definida como uma maneira de administrar que se caracteriza pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela interage. Isso envolve o estabelecimento de metas empresariais que contribuem para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Enderle e Tavis (1998) identificam distinções entre a ausência de responsabilidade social e a adoção de uma postura socialmente responsável, destacando três abordagens distintas em relação à RSE, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Níveis de Responsabilidade Social

Níveis de Responsabilidade Social	
Nível 1	Cumprir apenas as obrigações legais.
Nível 2	Cumprir as obrigações legais e as obrigações sociais que afetam diretamente a empresa. Empresas que adotam esta linha procuram atender a responsabilidades econômicas, legais e éticas.
Nível 3	Cumprir as obrigações legais e as obrigações sociais relativas a tendências e problemas que estão surgindo mesmo que afetem a empresa apenas indiretamente. Caracterizam-se por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reativos e reparadores.

et al. Fonte: Adaptado de Enderle; Tavis, 1998.

Crane *et al.* (2019) destacam que a RSE não se limita ao cumprimento de regulamentos, mas envolve uma gestão proativa de impactos sociais e ambientais. Barak (2022) complementa essa visão, apontando que a gestão da diversidade dentro das empresas promove um ambiente de trabalho inclusivo, aumentando a inovação e o engajamento dos funcionários. Por sua vez, Weiss (2021) sustenta que a ética nos negócios, incluindo práticas justas e inclusivas, é essencial para a manutenção da reputação e competitividade corporativa.

Fatima e Elbanna (2023) argumentam que, apesar da reconhecida importância dessas práticas, muitas empresas enfrentam desafios na implementação eficaz da RSE, indicando uma lacuna entre a teoria e a prática, que esta pesquisa pretende explorar.

Chandler (2022) e Singh e Misra (2021) discutem o impacto da RSE na performance organizacional e na reputação corporativa.

A literatura sugere várias perspectivas sobre a influência da RSE e da gestão da diversidade nos stakeholders. Stahl *et al.* (2020) enfatizam o papel dos recursos humanos na promoção da sustentabilidade e da responsabilidade social, enquanto Dixon-Fyle *et al.* (2020) mostram que a diversidade melhora os resultados comerciais e a satisfação dos funcionários.

Katmon *et al.* (2019) indicam que a diversidade no conselho diretivo aprimora a qualidade da divulgação da RSE, sugerindo que práticas internas inclusivas podem refletir externamente na comunicação e no engajamento com clientes e o público.

Essa revisão da literatura destaca a necessidade de uma estratégia coesa que aborde a RSE e a gestão da diversidade de maneira integrada, explorando sua interdependência e o impacto combinado no bem-estar dos clientes internos e externos. Esta pesquisa propõe um estudo empírico para investigar como a integração dessas práticas pode ser otimizada para melhorar a satisfação do cliente, lealdade e desempenho organizacional, contribuindo para um corpo de conhecimento que sustente práticas empresariais tanto eficientes quanto éticas.

A implementação da responsabilidade social ao longo da cadeia de valor nas organizações pode ser realizada por meio de iniciativas que abordem os temas de visão estratégica, governança e gestão social e meio ambiente, conforme proposto pelo Instituto Ethos (2014). Esses temas geram indicadores e especificações que norteiam as organizações. Os principais indicadores estão listados no Quadro 2.

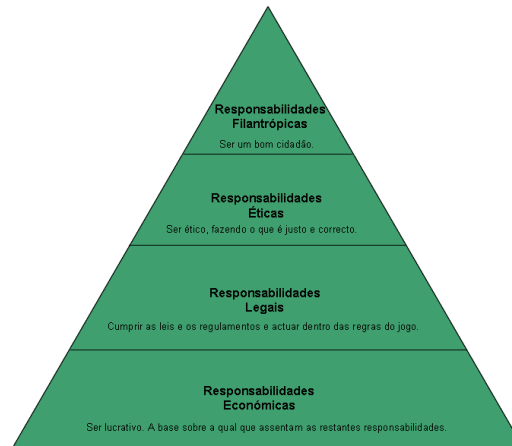
Quadro 2 – Indicadores Ethos focados na cadeia de valor

Temas	Indicadores	Especificação
Visão Estratégica	Modelo de Negócios	Desenvolver parcerias com fornecedores, visando à melhoria de seus processos de

Temas	Indicadores	Especificação
		gestão; e participa da destinação final dos produtos pós-consumo.
	Engajamento das Partes Interessadas	Trata-se de processo que envolve a identificação das partes interessadas com o propósito de estabelecer com elas um diálogo que possa contribuir para o seu engajamento no processo de aperfeiçoamento da conduta da empresa.
	Práticas Anticorrupção	A corrupção pode também causar danos irreversíveis ao meio ambiente. A violação do poder transita, assim, na contramão do comportamento ético, princípio fundamental e cuja obediência é imprescindível para a sustentação de relações legítimas e de uma saudável produtividade por parte das organizações.
Governança e Gestão	Sistema de Gestão de Fornecedores	O Sistema de Gestão dos Fornecedores consiste em um conjunto de mecanismos estabelecidos pela empresa com vistas a assegurar que o comportamento desses seus parceiros esteja alinhado aos princípios de RSE/ sustentabilidade.
	Código de Conduta	Estender o Código de conduta à cadeia de suprimentos.
	Relações com investidores e relatórios financeiros	Influenciar o mercado e sua cadeia de fornecedores a atingir altos níveis de prestação de contas.
	Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados	Incentivar a cadeia de fornecedores a elaborar relatos de sustentabilidade e avaliar a sustentabilidade de fornecedores críticos.
	Concorrência Leal	Estender a política e prática de concorrência leal à cadeia de suprimentos.
Social	Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva	Para assegurar a erradicação dessa transgressão, qual seja, da exploração do trabalho da criança e do adolescente, a empresa deve adotar mecanismos de controle da cadeia de suprimentos.

Temas	Indicadores	Especificação
Social	Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva	A coibição do Trabalho Forçado (ou análogo ao Trabalho Escravo) na cadeia de suprimentos constitui direito fundamental do trabalho. Para assegurar sua erradicação, ou seja, a exploração do trabalho escravo, a empresa deve adotar mecanismos de controle na cadeia de suprimentos.
	Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais)	A empresa deve adotar critérios que orientem a relação da empresa com empregados de diferentes vínculos empregatícios.
	Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	As empresas têm procurado incentivar o desenvolvimento das pequenas e micro empresas existentes nos locais em que atuam, e assim procedem ao escolhê-las como seus fornecedores, auxiliando-as, nessa medida, a desenvolver seus processos produtivos e de gestão.
	Promoção da Diversidade e Equidade	Combate à discriminação e comportamentos que não promovem a igualdade em relação aos fornecedores.
Meio Ambiente	Adaptação às Mudanças Climáticas	Apoio a sua cadeia de fornecedores, com o propósito de que se adapte aos impactos causados pelas mudanças climáticas.
	Prevenção a Poluição	Incentivar a cadeia de fornecedores na introdução de práticas de prevenção à poluição e desenvolvimento de produção mais limpa.
	Educação e Conscientização ambiental	Envolver fornecedores em campanhas de educação e conscientização ambiental.
	Impacto do Transporte, Logística e Distribuição	A empresa realiza processos de gestão de todos os fornecedores da cadeia de distribuição, inclui avaliação de riscos, processos de controle e melhoria do desempenho, com foco na redução de impactos sociais e ambientais negativos.

Fonte: Adaptado dos Indicadores do Instituto Ethos (2013)



Carroll (1991) sustenta que as expectativas da sociedade são de que as organizações não apenas busquem lucro, mas também cumpram rigorosamente as leis, adotem posturas éticas em relação aos seus direitos e responsabilidades, e realizem ações voluntárias e práticas sociais filantrópicas. Essas dimensões da responsabilidade empresarial são representadas na Pirâmide da SER (Figura 1).

Figura 1 - Pirâmide de SER
Fonte: Carroll (1991)

Atualmente, observa-se que empresas que adotam uma abordagem socialmente responsável, considerando não apenas o lucro, mas também o bem-estar humano e a preservação do meio ambiente, são mais valorizadas e reconhecidas pelos clientes (CUNHA, 2021).

2.2 Gestão da Diversidade nos Clientes Internos e Externos

R. Roosevelt Thomas (1990) foi um dos pioneiros a tratar da necessidade de substituir as políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade, entendendo que os fenômenos sociais resultam de interações sociais complexas. Para Thomas (1990), é necessária uma mudança na inclusão de minorias, negros e mulheres nas empresas norte-americanas, pois a ação afirmativa, ao contrário da meritocracia, não forneceria exemplos edificantes para jovens de grupos discriminados.

Segundo Fleury (2000), a sociedade é caracterizada pela diversidade, uma mistura de identidades individuais coexistindo em um contexto social. Diversos aspectos devem ser contemplados ao refletir sobre a diversidade, incluindo idade, sexo, escolaridade, etnia, religião, origem, raça e língua.

A gestão da diversidade traz vantagens econômicas, como a redução de custos associados à rotatividade e absenteísmo, atração de talentos, sensibilização para diversas culturas, incremento da criatividade e inovação, aprimoramento da capacidade de resolução de problemas e maior flexibilidade do sistema administrativo (Cox Jr. e Blake, 1991). No Brasil, a igualdade e a diversidade são apoiadas pela legislação, como o artigo 5º da Constituição Brasileira (BRASIL, 1988) e o Decreto 7.037/09, que visa reduzir a violência motivada por diferenças de gênero, raça, etnia, idade, orientação sexual e situação de vulnerabilidade (BRASIL, 2009).

Bernstein et. al., (2020), argumentam que a gestão da diversidade não deve ser apenas uma resposta às demandas regulatórias ou uma extensão de políticas de ação afirmativa, mas um elemento crítico para a realidade organizacional. Barak (2022) reforça que uma abordagem eficaz de diversidade vai além do cumprimento das leis de igualdade, sendo uma mudança profunda na forma como as organizações valorizam e empregam a diversidade, crucial para a criatividade, inovação e competitividade global.

Stahl *et al.* (2020) destacam os benefícios econômicos diretos de uma política eficaz de diversidade, como redução de custos com rotatividade e absenteísmo, melhorias na resolução de problemas e na flexibilidade operacional. Dixon-Fyle, Hunt, Dolan e Prince (2020) complementam, demonstrando que políticas robustas de diversidade são fundamentais para atrair e reter talentos excepcionais, o que contribui para um ambiente de trabalho mais inovador e adaptável.

No contexto legal, práticas de diversidade são apoiadas por legislações que promovem a igualdade de oportunidades e reduzem desigualdades, conforme ressaltado por Shayan *et al.* (2022). Essas leis asseguram que todos os colaboradores possam contribuir e prosperar de maneira justa.

Além disso, a implementação eficaz de práticas de gestão da diversidade beneficia tanto os colaboradores internos quanto os clientes externos. Empresas que adotam a inclusão de forma autêntica tendem a estabelecer relações mais sólidas e duradouras com seus consumidores, melhorando a percepção da marca e aumentando a lealdade do cliente (Aramburu e Pescador, 2019).

Essa abordagem integrada, que combina responsabilidade social corporativa com gestão eficaz da diversidade, é fundamental para melhorar o ambiente interno das empresas e potencializar resultados de mercado e imagem corporativa, estabelecendo-as como líderes no desempenho comercial e na responsabilidade social (Bernstein et. al., 2020; Shayan *et al.*, 2022; Barak, 2022).

2.3 Integrando Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Gestão da Diversidade nas Estratégias Empresariais

Este tópico propõe o desenvolvimento de estratégias empresariais que alinhem a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a gestão da diversidade para criar uma base teórica e prática que suporte decisões de políticas empresariais. A integração dessas áreas pode influenciar positivamente a percepção e a lealdade dos colaboradores e clientes, contribuindo para o sucesso sustentável das organizações.

De acordo com Stahl, Brewster, Collings, & Hajro (2020), é de suma importância um modelo multidimensional e multistakeholder de gestão de recursos humanos que apoie a sustentabilidade corporativa e a RSC. Os autores argumentam que a integração da RSC nas práticas de RH pode ser um catalisador para promover uma cultura organizacional inclusiva e diversificada, que, por sua vez, fortalece a sustentabilidade empresarial (Stahl, Brewster, Collings, & Hajro, 2020).

Para Chandler (2022) a RSC estratégica é como um meio para a criação de valor sustentável, o autor sugere que a incorporação da diversidade nas práticas de RSC não apenas melhora a reputação corporativa, mas também pode gerar valor a longo prazo para as empresas, especialmente ao aumentar a lealdade dos clientes e a satisfação dos colaboradores.

Ferrell *et al.* (2019), destacam a ligação entre ética empresarial, RSC e atitudes de marca. Eles argumentam que as práticas éticas, incluindo a promoção da diversidade e inclusão, são fundamentais para fortalecer a percepção positiva da marca e a fidelidade do cliente.

De acordo com Shayan *et al.* (2022), ao utilizar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como um quadro para a RSC, sugerem que a diversidade deve ser um componente central nas iniciativas de RSC, promovendo tanto a justiça social quanto o desempenho sustentável das empresas.

Dixon-Fyle *et al.* (2020), no relatório "Diversity Wins", argumentam que a inclusão e a diversidade não são apenas corretas moralmente, mas também fazem sentido do ponto de vista de negócios. Os autores apontam como organizações com maior diversidade tendem a ter melhor desempenho, reforçando a necessidade de integrar a gestão da diversidade nas estratégias de RSC para obter vantagens competitivas (Dixon-Fyle *et al.*, 2020).

3. METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo investigar o impacto das práticas de responsabilidade social e da gestão da diversidade no relacionamento e na satisfação dos clientes internos e externos nas organizações. Para alcançar esse objetivo, optou-se por uma metodologia qualitativa descritiva, considerada adequada para explorar fenômenos complexos e multifacetados, como a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Gestão da Diversidade.

A abordagem qualitativa descritiva permite uma análise profunda e detalhada dos fenômenos estudados, capturando a complexidade e nuances que não são facilmente quantificáveis. Godoy (1995) destaca que a pesquisa qualitativa é crucial para o estudo de fenômenos em que é necessário compreender processos, significados e estruturas subjacentes que não se manifestam claramente em dados numéricos. Gil (2002) reforça essa visão ao afirmar que esse tipo de pesquisa possibilita uma abordagem flexível, adaptada à realidade complexa dos fenômenos sociais.

Para a seleção e análise da literatura relevante, foi utilizado o *software* gratuito "Harzing", que facilita a gestão de resultados de buscas em bases de dados acadêmicas como Google Scholar, *Scopus* e *Microsoft Academic Research*. Este *software* gera listas de artigos que atendem aos critérios de busca definidos pelo pesquisador, utilizando indicadores bibliométricos como o número de citações, índice h, fator de impacto e índice g (HARZING, 2023).

A busca foi realizada na base de dados *Google Scholar*, considerando artigos publicados entre 2019 e 2024. Foram selecionados no máximo 200 resultados com base em *strings* de pesquisa que incluíam as palavras-chave: "*corporate social responsibility*", "*diversity management*", "*internal customer*", "*external customer*", "*workplace inclusion*", "*business ethics*". Dos 200 artigos retornados, 42 foram selecionados para análise, todos com mais de 100 citações. A seleção final incluiu os artigos mais citados e relevantes para o propósito da pesquisa, além de artigos seminais publicados anteriormente, mas que são coerentes e relevantes para o estudo.

4. CONCLUSÃO

A integração da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) com a gestão da diversidade não apenas alinha as operações empresariais com as expectativas sociais e éticas contemporâneas, mas também fortalece a lealdade dos stakeholders e promove o sucesso sustentável das organizações (Aramburu e Pescador, 2019; CUNHA, 2021; Shayan *et al.* 2022).

Este estudo demonstrou que as estratégias baseadas nesses princípios devem ser uma prioridade para empresas que buscam longevidade e impacto positivo no mercado global. A pesquisa revelou que a implementação integrada de práticas de RSE e gestão da diversidade cria um ambiente de trabalho mais justo e inspirador, o que aumenta significativamente a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

Este ambiente propício à inovação e à produtividade se reflete positivamente no desempenho operacional das empresas. Além disso, a adoção dessas práticas atrai consumidores que compartilham valores de sustentabilidade e inclusão, estabelecendo

relações de confiança e de longo prazo com a organização. Isso não apenas reforça a percepção positiva da marca, mas também impulsiona a lealdade e a satisfação dos clientes, criando um ciclo virtuoso entre responsabilidade social e retenção de clientes (Crane *et al.*, 2019; Stahl *et al.*, 2020; Chandler, 2022).

Do ponto de vista estratégico, a integração entre RSE e gestão da diversidade é mais do que uma obrigação legal ou ética; trata-se de um elemento crucial para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações. A adoção consciente e sistemática dessas práticas oferece às empresas uma vantagem competitiva significativa, devendo ser incorporada como parte central da estratégia corporativa voltada para o desenvolvimento sustentável e a construção de uma reputação sólida (Stahl, Brewster, Collings, & Hajro, 2020; Chandler, 2022).

Teoricamente, este estudo contribui para a literatura existente ao evidenciar que a integração de RSE e gestão da diversidade influencia positivamente tanto os clientes internos quanto externos. A pesquisa ressalta a importância de abordagens holísticas que levem em conta os impactos sociais e econômicos dessas práticas.

Além disso, este estudo abre caminhos para futuras pesquisas ao sugerir a necessidade de explorar o impacto quantitativo dessas práticas na performance financeira das empresas, assim como estudos longitudinais que acompanhem a evolução dessas práticas ao longo do tempo. Tais pesquisas futuras poderão estabelecer relações de causalidade mais robustas e aprofundar o entendimento sobre as dinâmicas de longo prazo entre responsabilidade social, gestão da diversidade e sucesso empresarial.

REFERENCIAL

Aramburu, I. A., & Pescador, I. G. (2019). The effects of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating effect of reputation in cooperative banks versus commercial banks in the Basque country. *Journal of Business Ethics*, 154, 701-719.

Barak, M. E. M. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.

Baxter, P., Jack, S., & Smith, B. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Bernstein, R. S., Bulger, D., & Harrison, T. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167, 395-410.

Borger, F. G. (2013). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial. Instituto Ethos.

Brasil, L., Pereira, A. N., & Machado, V. L. (2009). A inserção do gênero feminino na empresa vis-à-vis a participação feminina na população economicamente ativa: Um estudo de caso da Companhia Energética do Paraná (COPEL). *GES*, 3(5), 95-115.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Chandler, D. (2022). *Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation*. Sage Publications.

Cox, T., Jr., & Blake, S. (1991). Managing diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-57.

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.

Cunha, C. R. da S. (2021). Responsabilidade social empresarial na inclusão de PcD's: Estudo de caso no Supermercados Mundial (Master's thesis, Escola Superior de Altos Estudos Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional – RHCO). Retrieved from <http://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/1371>

Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K., & Prince, S. (2020). Diversity wins. Retrieved from <https://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/14263/1/MGI%20Report%20-%20diversity-wins-how-inclusion-matters.pdf>

Do Brasil, Senado Federal. (1988). *Constituição da república federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico.

Enderle, G., & Tavis, L. A. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*, 17(11).

Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105-121.

Ferrell, O. C., Harrison, D. E., & Ferrell, L. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491-501.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: Experiência de empresas brasileiras. *Revista Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas SA.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 57-63.

Harzing, A. W. (2023). Harzing.com: Research in international management. Retrieved from <https://harzing.com/>

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2013). Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis. São Paulo. Retrieved from <http://www3.ethos.org.br/>

Instituto Ethos. (2002). Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo: Ethos.

Katmon, N., Mohamad, Z. F., Norwani, N. M., & Abdul Rahman, N. A. (2019). Comprehensive board diversity and quality of corporate social responsibility disclosure: Evidence from an emerging market. *Journal of Business Ethics*, 157, 447-481.

Shayan, N., Tashman, P., & Oh, W. Y. (2022). Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(3), 1222.

Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139.

Stahl, G. K., Brewster, C. J., & Collings, D. G. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.

Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirmative diversity. *Harvard Business Review*, Mar./Apr., 107-118.

Weiss, J. W. (2021). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach*. Berrett-Koehler Publishers.