

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

FILIPPE DE CASTRO QUELHAS

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE ABSORTIVA E DA CAPACIDADE DE
GESTÃO DE MUDANÇAS NA RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA E DESEMPENHO NAS EMPRESAS**

**CURITIBA
2023**

FILIPPE DE CASTRO QUELHAS

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE ABSORTIVA E DA CAPACIDADE DE
GESTÃO DE MUDANÇAS NA RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA E DESEMPENHO NAS EMPRESAS**

Tese apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Pontifícia Universidade Católica do
Paraná, como requisito parcial à obtenção
do título de Doutor, Área de Concentração
em Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

**CURITIBA
2023**

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

Q3e
2023

Quelhas, Filipe de Castro
O efeito mediador da capacidade absorviva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre responsabilidade social corporativa e desempenho nas empresas / Filipe de Castro Quelhas ; orientador: Heitor Takashi Kato. -- 2023
120 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2023.
Bibliografia: p. 100-116

1. Administração. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Governança corporativa. 4. Imagem corporativa. 5. Desempenho. 6. Desenvolvimento organizacional. I. Kato, Heitor Takashi. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

CDD. 20. ed. – 658

TERMO DE APROVAÇÃO

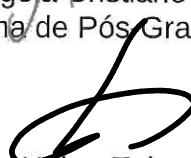
O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE ABSORTIVA E DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE MUDANÇAS NA RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DESEMPENHO NAS EMPRESAS

Por

FILIPPE DE CASTRO QUELHAS

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.


Profa. Dra. Angela Cristiane Santos Pova
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração

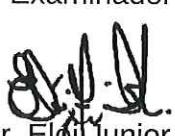

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Orientador


Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Examinador


Prof. Dr. Ubiratã Tortato
Examinador

Documento assinado digitalmente
gov.br ANTONIO GONCALVES DE OLIVEIRA
Data: 28/04/2023 22:24:13-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Antônio Gonçalves de Oliveira
Examinador


Prof. Dr. Elói Junior Damke
Examinador

Documento assinado digitalmente
gov.br IVAN CARLOS VICENTIN
Data: 02/05/2023 09:43:43-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin
Examinador

Dedico este trabalho ao meu pai Joel Dias Quelhas (in memoriam) e à minha mãe Eliane de Castro Quelhas, pois meus pais sempre foram e são até nos dias atuais o meu grande incentivo para a superação e sem o apoio irrestrito dos meus pais no decorrer da minha vida não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que de alguma maneira contribuíram para mais esta concretização da minha vida. Agradeço especialmente ao meu orientador, Professor Doutor Heitor Takashi Kato, pelos seus ensinamentos, confiança, amizade, humildade, paciência, tranquilidade, grande experiência acadêmica e resiliência, tendo com a qual me conduzido neste trabalho de tese e inclusive no decorrer de todo o meu curso de doutorado. Agradeço imensamente ao senhor, Professor Kato, por ter me orientado de forma muito segura, precisa quanto ao percurso adequado a ser seguido, nunca, porém me desmotivando. Tenho no meu orientador, um excelente exemplo de um brilhante professor a ser seguido por mim ao longo de toda a minha trajetória acadêmica e profissional, e levarei os ensinamentos do Professor Kato para toda a minha vida. O meu muito obrigado ao senhor por tudo.

À coordenação do curso e aos funcionários do PPAD. Aos docentes do Programa, por seus grandes ensinamentos. Aos colegas que fiz no decorrer destes anos.

Agradeço ao meu pai Joel Dias Quelhas (in memoriam) e à minha mãe Eliane de Castro Quelhas, pelo incondicional auxílio, incentivo e dedicação como na superação dos obstáculos ao longo da minha vida.

RESUMO

O apoio das organizações para uma sociedade mais justa e um espaço mais sustentável encontram-se ligadas à responsabilidade social corporativa (RSC). A RSC instituiu um crescente interesse dos acadêmicos na sua conexão com a estratégia de negócios, sobretudo a partir dos anos 1990. Desde esta época, a RSC vem sendo revelada como um elemento muito importante na estratégia e no êxito da organização. A RSC pode ser tida como uma fonte de oportunidade, inovação, vantagem competitiva e desempenho superior. A RSC tem sido um recurso fundamental para as organizações lidarem com diversos temas delicados. Estudos antecedentes revelaram resultados contraditórios ao mensurar os efeitos da RSC no desempenho da empresa. Sob um aspecto diferente, a relação entre RSC e o desempenho da empresa evoluem quando forem mediados ou moderados por variáveis associadas à imagem e à estratégia da organização. Assim, a aceitação às práticas de RSC pode trazer mais vantagens às organizações no momento em que forem relacionadas a estratégias que constituem comportamentos apropriados para o desempenho superior ininterrupto do negócio, como capacidade absorptiva e capacidade de gestão de mudanças. Com uma amostra de 305 empresas, esta tese empregou modelagem de equações estruturais visando uma resposta aos objetivos da pesquisa, onde se buscou responder ao seguinte questionamento: qual o efeito mediador da capacidade absorptiva e da capacidade de gestão de mudanças, na relação entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho nas empresas? Esta pesquisa colaborou para o estudo a respeito da RSC, concedendo novas percepções a respeito de como ela interfere no comportamento competitivo estratégico interno da organização. Os resultados desta pesquisa proporcionam novas compreensões a respeito da associação entre RSC, capacidade absorptiva, capacidade de gestão de mudanças e o desempenho, gerando contribuições para vertentes da literatura. A capacidade absorptiva possui um efeito mediador na razão entre RSC e desempenho financeiro, porém tal mediação foi desprezada na razão entre capacidade absorptiva e o desempenho operacional. Estão presentes também dados acerca de mecanismos estratégicos que auxiliam na relação entre RSC e desempenho. Os resultados empíricos relevaram RSC como precedentes de capacidade absorptiva e capacidade de gestão de mudanças.

Palavras-chave: RSC. Capacidade absorptiva. Capacidade de gestão de mudanças. Desempenho.

ABSTRACT

Support from organizations for a fairer society and a more sustainable space are linked to CSR. CSR instituted a growing academic interest in its connection with business strategy, especially since the 1990s. Since that time, CSR is being revealed as a very important element in the strategy, and in the success of the organization. CSR can be seen as a source of opportunity, innovation, competitive advantage and superior performance. CSR has been a key resource for organizations to deal with a variety of sensitive issues. Previous studies revealed contradictory results when measuring the effects of CSR on company performance. Under a different aspect, the relationship between CSR and the company's performance evolves when they are mediated or moderated by variables associated with the organization's image and strategy. Thus, acceptance of CSR practices can bring more advantages to organizations when they are related to strategies that constitute appropriate behaviors for uninterrupted superior business performance, such as absorptive capacity and change management capacity. With a sample of 305 companies, this thesis used structural equation modeling aimed at answering the research objectives, where it sought to answer the following question: What is the mediating effect of absorptive capacity and change management capacity, in the relationship between social responsibility corporate and performance in companies? This research contributed to the study of corporate social responsibility, providing new insights into how CSR interferes with the organization's internal strategic competitive behavior. The findings of this research provide new understandings regarding the association between CSR, absorptive capacity, change management capacity and performance, generating contributions to different aspects of the literature. Absorptive capacity has a mediating effect on the ratio between CSR and financial performance, but such mediation was neglected in the ratio between absorptive capacity and operational performance. This thesis collaborated by revealing certain strategic mechanisms that help in the relationship between CSR and performance. Empirical results reveal CSR as precedents for absorptive capacity and change management capacity.

Keywords: CSR. Absorptive capacity. Change management capability. Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Hipóteses de Pesquisa.....	58
Figura 2 Modelo Conceitual de Pesquisa.....	59
Figura 3 – Parâmetros estimados no modelo de equações estrutura	83
Figura 4 – Efeito Direto da CSR no Desempenho.....	84
Figura 5 – Efeito Direto da CSR na Capacidade Absortiva	84
Figura 6 – Efeito Direto da Capacidade Absortiva no Desempenho	85
Figura 7 – Efeito Mediador da Capacidade Absortiva na relação entre CSR e Desempenho	86
Figura 8 – Efeito Direto da Capacidade Absortiva na Capacidade de Gestão de Mudanças.....	86
Figura 9 – Efeito Direto da Capacidade de Gestão de Mudanças no Desempenho.	87
Figura 10 – Efeito Mediador da Capacidade de Gestão de Mudanças na relação entre RSC e desempenho	88
Figura 11 – Efeito Direto da Capacidade Absortiva na Capacidade de Gestão de Mudanças.....	88
Figura 12 – Efeito Mediador Duplo da Capacidade Absortiva e da Capacidade de Gestão de Mudanças na relação entre RSC e Desempenho das empresas	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:Porte.....	68
Tabela 2: Tempo de atuação.....	69
Tabela 3: Tempo de empresa	69
Tabela 4 – Indicadores de RSC econômica	70
Tabela 5 – - Indicadores de RSC Legal	71
Tabela 6 – Indicadores de RSC Ética	72
Tabela 7 – Indicadores de RSC filantrópica	72
Tabela 8 – Indicadores de desempenho operacional.....	73
Tabela 9 – Indicadores de desempenho financeiro	74
Tabela 10 – - Indicadores de Capacidade Absortiva - Aquisição	75
Tabela 11 – Indicadores de Capacidade Absortiva - Assimilação.....	75
Tabela 12 – Indicadores de Capacidade Absortiva - Transformação.....	76
Tabela 13: Indicadores de Capacidade Absortiva - Exploração	77
Tabela 14 – Indicadores de Capacidade de Gestão de Mudanças	77
Tabela 15 – <i>Cross Loadings</i> variáveis latentes	78
Tabela 16 – Indicadores de ajuste do modelo.....	82
Tabela 17– Resultado das hipóteses	90

LISTA DE SIGLAS

AARS	– Média do R-Quadrado Ajustado (<i>Average adjusted R-squared</i>)
ACAP	– Capacidade Absortiva (<i>Absorptive Capacity</i>)
AFVIF	– <i>Average full collinearity VIF</i>
APC	– Coeficiente Médio de Caminho (<i>Average path coefficient</i>)
RSA	– Média do R-Quadrado (<i>Average R-squared</i>)
AVE	– Média da Variância Extraída (<i>Average Variance Extracted</i>)
AVIF	– <i>Average block VIF</i>
BI	– Inteligência de Negócios (<i>Business Intelligence</i>)
CFA	– Análise Fatorial Confirmatória (<i>Confirmatory factor analysis</i>)
CR	– Reputação Corporativa (<i>Corporate Reputation</i>)
CSC	– Capital Social Corporativo
CSP	– Desempenho Social Corporativo (<i>Corporate Social Performance</i>)
CSRP	– Percepções de Responsabilidade Social Corporativa (<i>Corporate Social Responsibility Perceptions</i>)
DC	– Definição Constitutiva
DO	- Definição Operacional
ECM	– Gerenciamento de Mudanças em Engenharia (<i>Engineering Change Management</i>)
EPS	– Lucro por ação (<i>Earning Per Share</i>)
FGD	– Discussão de Grupo de Foco (<i>Focus Group Discussion</i>)
FsQCA	– Análise Comparativa Qualitativa Fuzzy Set (<i>Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis</i>)
GC	– Gestão do Conhecimento
HC	– Capital Humano
IA	– Inteligência artificial
ISO	– Organização Internacional de Padronização (<i>International Organization for Standartization</i>)
KBV	– Visão Baseada no Conhecimento (<i>Knowledge-based View</i>)
M&A	– Fusões e Aquisições (<i>Mergers and Aquisitions</i>)
NLBCCR	– <i>Nonlinear bivariate causality direction ratio</i>
OA	– Agilidade Organizacional (<i>Organizational Agility</i>),
P&D	– Pesquisa e Desenvolvimento
PLS-SEM	– Mínimos Quadrados Parciais – Modelagem de Equações Estruturais (<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>)
PINTEC	– Pesquisa Brasileira de Inovação
PME	– Empresa de Pequeno e Médio Porte
PTF	– Produtividade Total dos Fatores
ROA	– Retorno sobre Ativos (<i>Return on Assets</i>)
ROE	– Retorno sobre o Patrimônio Líquido (<i>Return On Equity</i>)
RSC	– Responsabilidade Social Corporativa
RSCR	– <i>R-squared contribution ratio</i>
SEM	– Modelagem De Equações Estruturais (<i>Structural equation modeling</i>)
SPR	– Paradoxo de Simpson's (<i>Sympson's paradox ratio</i>)

SRI	– Investimento socialmente responsável (<i>Social Responsibility Investment</i>)
SSR	– <i>Statistical suppression ratio</i>
TBL	– Tripé da Sustentabilidade (<i>Triple Bottom Line</i>)
GoF	– <i>Goodness of Fit</i> (Qualidade do Ajuste)
TI	– Tecnologia da Informação
VMC	– Viés Do Método Comum
VIF	– Fatores de Inflação de Variância (<i>Variance Inflation Factor</i>)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	20
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA	58
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO MODELO	59
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS	59
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	63
3.4.1 Delineamento da pesquisa.....	63
3.4.2 População e amostra.....	64
3.4.3 Viés do método comum.....	64
3.4.4 Análise dos dados	65
3.4.5 Modelagem de equações estruturais	66
4 RESULTADOS	68
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	68
4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS E SEUS INDICADORES.....	70
4.2.1 Responsabilidade social corporativa	70
4.2.1.1 RSC econômica	70
4.2.1.3 RSC ética	71
4.2.1.4 RSC Filantrópica	72
4.2.2 Desempenho	73
4.2.2.1 Desempenho operacional.....	73
4.2.2.2 Desempenho financeiro.....	74
4.2.2.3 Capacidade Absortiva	74
4.2.3.1 Capacidade Absortiva – Aquisição	75
4.2.3.2 Capacidade Absortiva – Assimilação	75

4.2.3.3 Capacidade Absortiva – Transformação	76
4.2.3.4 Capacidade Absortiva – Exploração	76
4.2.4 Capacidade de Gestão de Mudanças	77
4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	77
4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	82
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	94
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	97
5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	98
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	116

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo o tema responsabilidade social corporativa (RSC) é apresentado com o objetivo de dar um direcionamento para a relevância do estudo deste construto¹, que em conjunto com outros determinarão um desempenho superior para as organizações. O foco será apresentar o problema de pesquisa que motivou esta tese, seus objetivos e a justificativa do estudo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As iniciativas de RSC servem como mecanismo seguro, na medida em que preservam o valor sob a incerteza, agindo como um reservatório de capital para eventos futuros advindos desta perspectiva. Outra percepção é que também podem favorecer o negócio nestes cenários de contrassensos, desde que suas premissas sejam mapeadas de forma qualitativa. Com isto, percebe-se que tais contrassensos também podem interferir de forma positiva, desde que compreendidos a tempo com base em informações colhidas, mediante adoção de banco de dados para formação de uma base de consulta (BORGHESIA; CHANG, 2019; TRENDAFIOVA, ZIAKAS; SPARVERO, 2017; SARVAIYA; ARROWSMITH; EWEJE, 2019; GILBERTHORPE; HILSON, 2016; SANTANA; COBO, 2020; HOANG, 2020).

A construção de uma governança corporativa consolida a RSC e as políticas a serem implementadas. A RSC tem parte significativa na gestão das empresas, sendo responsável pelo sucesso dos negócios. É mister que gestores, líderes e administradores atentem para a condução dos negócios e para o tipo de imagem de sua reputação que estão construindo frente aos seus usuários. A maior razão está direcionada aos *stakeholders*, pois os consumidores, investidores e partes relacionadas são cada vez mais exigentes, e isto se deve ao interesse de cada um no negócio. Na hora de decidir por um produto ou serviço, não se analisa apenas a qualidade e o preço, mas se espera que estes atendam ao coletivo, ofertando e representando marcas sérias e comprometidas com o meio social. As que não

¹ *Constructo* será utilizado no sentido dado por Houaiss: (*substantivo masculino*)1. construção, criação, esp. mental; 1.1 *m.q.* conceito; 2. *psic* objeto de percepção ou pensamento formado pela combinação de impressões passadas e presentes.

atenderem ao mínimo exigido por estas partes interessadas deixarão de existir, caso não venham a adotar medidas de gestão alinhadas ao pensamento coletivo e social.

Isto se deve primordialmente ao fato de o consumidor deter mais informação, conhecimento e poder de decisão na hora da compra, dispondo de inúmeras concorrentes para satisfazerem suas demandas e interesses, individuais e coletivos. A RSC é a responsável pelo desenvolvimento de ações que se preocupam com a imagem e reputação da empresa, representando um conjunto de ações por parte da empresa que atendam aos seus usuários em forma de ações voluntárias, obtendo, através da valoração de sua imagem e reputação, um incremento de seu capital social, intelectual e intangível. O exercício da responsabilidade global é crítico para o futuro das práticas relativas à qualidade dos negócios, sendo a RSC relevante para este movimento. As opiniões dos principais executivos sobre a RSC e a gestão da qualidade apontam para isto (NERI *et al*, 2019).

Com base nisto, Waldman e Bowen (2016) delinearam quatro paradoxos principais: (1) manter um forte senso de identidade enquanto simultaneamente se mantém a humildade; (2) manter o controle e simultaneamente abandoná-lo; (3) enfatizar a continuidade ao mesmo tempo que a mudança, e; (4) buscar a RSC com o propósito estratégico de aumentar os lucros e ao mesmo tempo para fins morais. Ao fazerem isso, além de considerarem os desafios em lidar com paradoxos, os autores consideraram essa liderança experiente em paradoxos em funcionamento se distinguem, quando tomadas em conjunto com abordagens mais clássicas, com uma liderança situacional / contingencial.

Em suas pesquisas, Bartley e Egels-Zandén (2016) examinaram dados de entrevistas, mapeando vários modos de alavancagem, como os sindicatos em fábricas de roupas / calçados na Indonésia, que procuravam usar os compromissos de RSC de marcas / varejistas estrangeiras. Os modos verificados incluem não apenas campanhas ativistas internacionais, mas também formas de negociação mais sutis e antes esquecidas. Os achados qualitativos e uma análise quantitativa das fábricas pesquisadas sugerem que embora a RSC venha sendo uma plataforma para ganhos modestos aos sindicatos indonésios, não permite mudanças organizacionais robustas e transformadoras.

Scaringella e Burtschell (2017) investigaram a colaboração entre uma empresa iraniana e francesa em uma *joint venture*, com o objetivo de desenvolver inovação radical no setor de construção. Identificou-se que os desafios envolvidos,

como as barreiras à mudança tecnológica e as dificuldades de transferência da capacidade de gestão de mudanças e de conhecimentos relacionados à capacidade absorptiva, representavam um risco ao negócio. Os resultados indicaram que a inovação radical é caracterizada por desafios de segurança, qualidade e planejamento, e que estes poderiam gerar atrasos e não conformidades com as especificações técnicas e custos adicionais.

Já na visão de Neri *et al* (2019), o exercício da responsabilidade global é crítico para o futuro das práticas relativas à qualidade dos negócios, sendo a RSC relevante para este movimento. As opiniões dos principais executivos sobre a RSC e a gestão da qualidade dos principais fatores que influenciam as percepções gerenciais são: (1) a geração de valor; (2) as forças da indústria; (3) as pressões institucionais e das partes interessadas e; (4) os valores e crenças organizacionais. Evidências sustentam a influência das pressões dos acionistas, da concorrência ou do caso de negócios para a RSC.

Globalmente, os sistemas escolares são pressionados ao engajamento na melhoria em grande escala. Nos Estados Unidos e em outros países, frequentemente estes sistemas se envolvem com organizações externas e indivíduos para implementarem esses esforços de mudança num contexto educacional. As iniciativas com parceiros externos, porém, nem sempre são produtivas. As condições estabelecidas nas parcerias podem promover o aprendizado e apoiar os esforços de mudança ou não. O conhecimento prévio, as vias de comunicação, a liderança de conhecimento estratégico e os recursos para o parceiro são pré-condições para a capacidade absorptiva, sendo as características do parceiro externo que provavelmente importam para uma parceria produtiva (FARRELL; COBURN, 2017).

Já Parker (2020) realizou um exame sistemático da literatura e de relatórios profissionais e de negócios baseados na web. Ele apontou que a COVID-19 induziu a uma transição para o teletrabalho, que já figurava em projetos de escritório e reversões de configuração e reengenharia de protocolo de trabalho de escritório. A pandemia acelerou tal forma de trabalho, com o objetivo de não invalidar as relações financeiras, comerciais e operacionais dos negócios. Segundo o autor, determinar o equilíbrio das estratégias de mudança empregadas e seu foco evidente na saúde e segurança ocupacional ou controle de custos e retorno financeiro ainda carece de estudo e aprofundamento. As organizações enfrentam decisões cada vez mais

exigentes e de cunho estratégico, em especial as relativas ao equilíbrio entre a saúde e segurança do funcionário, bem como entre a saúde pública e os compromissos de despesas de capital e custos operacionais para a prevenção da transmissão COVID-19. O autor aponta que enfrentar decisões de responsabilidade estratégica em função da visibilidade e correspondência se relacionam diretamente com a RSC. As implicações sociais que as organizações terão de enfrentar para a redução de custos de gerenciamento apresentam uma tendência histórica a ser testada.

As estratégias de gestão devem refletir as escolhas que priorizem a equação saúde e segurança ocupacional versus retornos financeiros. Além dos relatórios de RSC, a estratégia e os fundamentos da gestão se tornarão fisicamente observáveis, e deverão prestar contas às partes interessadas (FARRELL; COBURN, 2017).

Segundo Faria *et al* (2017), a informação de RSC tem importância elevada para as empresas. Tal fato se intensificou com as crises financeiras crescentes e imprevisíveis. O crescente volume de informação dado às variadas formas de divulgação do impacto em seu desempenho frente à visão dos *stakeholders* faz com que as empresas tenham agora uma percepção do coletivo, do social e seus impactos, sendo estes a razão da realização ou não de um investimento. A existência de uma multiplicidade de informações divulgadas acerca das ações de responsabilidade social das empresas, reflete a complexidade no tratamento destas últimas, sejam elas escrita e não escrita, financeira e não financeira e interna e externa. Uma percepção identificada seria que nas páginas web e nos relatórios tradicionais ainda são os temas mais utilizados. A dificuldade existente se deve à relação de medida no relato quantitativo em comparação com o qualitativo das empresas. Porém, as diferentes formas de divulgação de informação de responsabilidade social pelas empresas, destacando os canais usados estrategicamente para isto, identificando vantagens e desvantagens dos meios utilizados, contribuem para o uso da divulgação da informação socialmente responsável.

Neste contexto, esta tese se desenvolve a partir de um interesse em pesquisar o efeito da capacidade absorviva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre RSC e desempenho nas empresas do Brasil, princípios que direcionam e influenciam as atividades voltadas a assegurar a viabilidade das

empresas. Contribui para esse interesse o fato de que muitas empresas que adotam práticas responsáveis conseguem prosperar em seus negócios.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Na literatura estudada não foram encontrados estudos que relacionassem simultaneamente o efeito da capacidade absorativa e da capacidade dinâmica na relação entre a RSC e o desempenho nas empresas brasileiras. Outra constatação foi a carência de estudos que abordassem a relação entre a RSC e o desempenho apresentando resultados concisos, sendo muito deles inconsistentes (OPOKU et al., 2018). Diante disto, estabelece-se a seguinte questão para a pesquisa:

Qual o efeito mediador da capacidade absorativa e da capacidade de gestão de mudanças, na relação entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho nas empresas?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Considerando o contexto previamente delineado, os objetivos podem ser apresentados como se seguem.

1.3.1 Objetivo geral

Verificar o efeito mediador da capacidade absorativa e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre a RSC e o desempenho nas empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo principal desta pesquisa, é importante estabelecer seus objetivos específicos, como seguem:

- a) Mensurar o efeito da RSC no desempenho das empresas;
- b) Mensurar o efeito da RSC na capacidade absorativa das empresas;
- c) Mensurar o efeito da capacidade absorativa no desempenho das

- empresas;
- d) Mensurar o efeito da capacidade absorptiva na relação entre RSC e o desempenho das empresas;
 - e) Mensurar o efeito da RSC na capacidade de gestão de mudanças das empresas;
 - f) Mensurar o efeito da capacidade de gestão de mudanças no desempenho das empresas;
 - g) Mensurar o efeito da capacidade de gestão de mudanças na relação entre a RSC e o desempenho das empresas;
 - h) Mensurar o efeito da capacidade absorptiva na capacidade de gestão de mudanças das empresas;
 - i) Mensurar o efeito da dupla mediação da capacidade absorptiva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre a RSC e o desempenho das empresas.

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações necessitam de uma sociedade saudável visando a obtenção de êxito, ao passo que a sociedade necessita de organizações de êxito visando a evolução dos modelos de vida e as situações sociais. A RSC encontra-se diretamente ligada ao aporte das organizações para uma sociedade mais justa e um meio ambiente mais sustentável (ORTIZ-AVRAM *et al.*, 2018; PORTER; KRAMER, 2011).

Levando-se em consideração estudos prévios, até agora não há uma concordância em relação aos efeitos da RSC no desempenho da organização (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000; ORLITZKY, 2001; ORLITZKY *et al.*, 2003; WU, 2006). Desta forma, a literatura mostra resultados diferentes ao mensurar a relação no que diz respeito à RSC e ao desempenho, o que possibilita desanimar os gestores das organizações sujeitas à aplicação de práticas socialmente responsáveis (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000).

Entretanto, pesquisas revelaram que a relação entre RSC e o desempenho da empresa evoluem no momento em que são mediados ou moderados por variáveis relacionadas à imagem e à estratégia da empresa (SAEIDI *et al.*, 2015).

A anuência das práticas de RSC trazem vantagens às organizações, na

medida em que são relacionadas a estratégias que geram comportamentos apropriados para o desempenho superior contínuo do negócio. A RSC absorve um peso maior e mais específico, que pode ser estabelecido de forma concisa, como o tipo de liderança que tem o propósito de idealizar: (1) atividades organizacionais (2) mensurar o impacto da atividade no meio ambiente e, (3) identificar os clientes na comunidade local (REVILA; MOURE, 2018).

A presente pesquisa torna-se extremamente relevante academicamente, haja vista que não existem estudos que abordem o efeito mediador da capacidade absorviva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre RSC e desempenho nas empresas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente tese de doutorado está organizada em capítulos e seções interdependentes: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais. A introdução descreveu o contexto geral do estudo, ressaltando o problema de pesquisa, o objetivo geral da tese, os objetivos específicos e a justificativa do estudo.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica, estruturada a partir dos constructos que caracterizam o estudo. Neste capítulo, foram abordados estudos teóricos e empíricos realizados na área. Os temas responsabilidade social corporativa, capacidade absorviva, capacidade de gestão de mudanças e desempenho serão abordados. O capítulo é finalizado com a apresentação do framework teórico proposto, que relaciona os construtos do estudo, bem como as hipóteses de pesquisa.

Em sequência, descrevem-se, no terceiro capítulo da tese, os procedimentos metodológicos da pesquisa quantitativa realizada. Neste capítulo, encontram-se as questões que norteiam a pesquisa, a caracterização da pesquisa, a estratégia de pesquisa utilizada, as definições constitutivas e operacionais das variáveis e os elementos de análise. O quarto capítulo consiste na análise dos resultados estatísticos feitos a respeito da amostra das empresas que participaram do estudo. Por fim, no quinto e último capítulo, encontram-se apresentadas as considerações finais desta tese, discorrendo sobre as consequências teóricas e práticas do tema em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura, com o propósito de fundamentar a pesquisa aqui desenvolvida. Em primeiro lugar, a responsabilidade social corporativa, proposição base do estudo. Em seguida, a capacidade absorptiva e a capacidade de gestão de mudanças. Também serão apresentadas as hipóteses de pesquisa e, por fim, o *framework* teórico proposto.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Durante a crise financeira de 2008–2009, as empresas com alto capital social, medido pela intensidade da RSC, tiveram retornos de ações de quatro a sete pontos percentuais mais elevados do que as empresas com baixo capital social. As empresas com alta RSC têm maior lucratividade, crescimento e vendas por colaborador em relação às de baixa RSC, sendo que neste período aumentaram o seu endividamento (LINS; SERVAES; TAMAYO, 2017).

Lins, Servaes e Tamayo (2017) colocam que essa evidência sugere ainda que a confiança entre a empresa e seus acionistas e investidores deve ser construída e lapidada por meio de investimentos em capital social, compensando o nível geral de confiança nas empresas e nos mercados.

Divulgações ambientais e sociais envolvem custos, fazendo com que as grandes empresas divulguem mais, melhor e com qualidade. Estas são representadas na empresa pelo aspecto ambiental e social direcionado, sua lucratividade e valor de mercado. A lucratividade passada impulsiona as divulgações sociais atuais. Porém, conforme as evidências existentes na literatura, não há nenhuma relação entre divulgações ambientais e lucratividade: se concentrando amplamente na divulgação social, esta última é a que de fato importa para os investidores e o retorno desejado. As empresas que fazem divulgações sociais têm valores de mercado mais altos. Uma análise acurada revela e aponta que essa ligação é impulsionada por taxas de crescimento esperadas mais altas nos fluxos de caixa dessas empresas e grandes corporações (QIU; SHAUKAT; THARYAN, 2016). Em suma, tais autores colocam que as empresas que têm por base recursos sociais aliados à teoria da divulgação voluntária e com maiores recursos econômicos fazem

divulgações mais extensas, gerando benefícios econômicos positivos líquidos ao longo do tempo.

Opoku-Dakwa, Chen e Rupp (2018) observam que embora as empresas dependam do trabalho dos funcionários para alcançar resultados humanitários e ambientais importantes, o envolvimento dos funcionários em iniciativas de RSC permanece limitada e fragmentada. Com base na literatura existente, os autores desenvolveram um modelo teórico que explica quando e por que a RSC, com base em suas características distintas, seria envolvente para os funcionários.

Em Opoku-Dakwa; Chen e Rupp (2018), adotando uma amplificação da teoria social cognitiva, posicionaram os funcionários como potenciais agentes de mudança social, cujos esforços são ativados por meio da RSC, e que devem impactar significativamente as partes interessadas (incluindo os próprios funcionários, suas organizações empregadoras e beneficiários externos). Primeiro modelaram a RSC em termos de suas características e foco, que refletem os diferentes tipos que seus objetivos podem ter. Segundo, explicaram como essas características da RSC promovem o engajamento dos funcionários por meio de impactos previstos que são proporcionais às expectativas pessoais dos funcionários. Concluiu-se que os efeitos dependem tanto do apoio organizacional para a RSC, que molda as crenças dos funcionários sobre a eficácia coletiva da organização para atingir os objetivos desta última, quanto das identidades dos funcionários, que determinam os tipos mais significativos de impactos da RSC e, portanto, mais propícios ao engajamento.

Appelbaum et al (2016) inferem que no atual cenário dos negócios, os conceitos de sustentabilidade corporativa estão afetando cada vez mais as relações das corporações com a sociedade e moldando como os líderes empresariais interpretam as mudanças em suas organizações. O caminho para a sustentabilidade é mais bem verificado como uma iniciativa de mudança organizacional para a qual o “como” e o “porquê” devem ser considerados, as iniciativas de mudança têm uma taxa de sucesso notavelmente baixa, o que provavelmente está relacionado à discórdia entre uma iniciativa e as pessoas que a estão realizando. A sustentabilidade corporativa é uma mudança transformacional que impacta a cultura empresarial e o relacionamento de uma empresa com sua comunidade.

É necessário examinar a relação empresa-sociedade para se entender melhor as implicações de empreender iniciativas de mudança baseadas na sustentabilidade do ambiente global de hoje em termos de criação de valor, para quem e como a

sustentabilidade está se tornando uma parte cada vez mais significativa desta equação. Este exame passa, em primeiro lugar, pela busca de uma base para a sustentabilidade corporativa e os conceitos em torno de quem as partes interessadas devem ser examinadas; em segundo, por delimitar as razões pelas quais a sustentabilidade deva ser aplicada, em termos de criação de valor; e em terceiro, deve-se fazer as considerações para a implementação (cultura, identidade, apego) da referida iniciativa de mudança.

Radovic (2016) coloca que numerosas ameaças existentes na comunidade global representam um risco significativo para o desenvolvimento sustentável no futuro. Em sua pesquisa, realizada na Sérvia, apontou que este país se expôs a vários riscos, sendo às vezes necessária a ajuda internacional para resolver esta situação. Isso se deveu às limitações dos serviços de emergência sérvios, da comunidade empresarial, incluindo o mercado de seguros e resseguros, no processo de redução dos riscos ambientais em caso de desastre eminente. O autor coloca que o ambiente sérvio é vulnerável em razão do comportamento irresponsável por parte de alguns setores da indústria, incluindo o fato de eles não aplicarem o conceito de RSC em um âmbito mais amplo e corporativo. Ao analisar os dados em sua pesquisa, o autor identifica que há muito espaço para melhorias, e embora algumas mudanças organizacionais positivas na comunidade empresarial e recentes esforços no processo de redução do risco de desastres, permanece mandatório a adoção de um comportamento responsável.

Foi possível identificar a importância da RSC para questões relativas ao valor da imagem e reputação, além da contribuição deste constructo para proporcionar e caracterizar uma vantagem competitiva. Surgiram outros termos relevantes para o referido constructo, que passaram a contribuir, a partir de então, para a elaboração dos modelos existentes na literatura sobre gerenciamento. A vantagem competitiva está atrelada ao capital humano e a RSC influencia significativamente o negócio, dado que ela se identifica diretamente com este tipo de capital. Outra percepção, mediante a revisão de literatura, foi que a vantagem competitiva está atrelada ao tipo de competição, sendo esta uma variável ou fator apontado como preponderante na formação dos modelos de gerenciamento identificados e na sequência dos demais itens existentes. Isto se deve ao fato de que para existir a competição antes é necessário preparar o capital humano presente nas empresas, ou seja, formar este capital, e isto se dá por meio do conhecimento. (SWIFT, 2016; BHATTI, SANTORO,

KHAN; RIZZATO, 2021; SRINIVASAN; THANGARAJ, 2021; HAYES, KAYLOR; OLTMAN 2020; RAMAYAH, SOTO-ACOSTA, KHENG; MAHMUD, 2020; GRACZYK-KUCHARSKA; SPYCHAŁA, 2020; DERUN, 2013; MAKROMINAS, 2017; MARTINS, 2012; MCGRATTAN, 2017; POPOV; VLASOV, 2018; XU, 2021; SCARINGELLA, BURTSCHHELL, 2017; ORTIZ, DONATE, GUADAMILLAS, 2018; REVILA, MOURE, 2018; SOUZA SA, SILVA, ABREU, 2019; HENISZ, 2016; FERREIRA, RICARDO, 2016; MELO et al, 2019).

Kamasak, James e Yavuz, (2019) evidenciam que a RSC e as atividades relativas a políticas corporativas se complementam, uma vez que a gestão da RSC pode levar a um melhor desempenho da empresa. A RSC e as atividades políticas corporativas devem ser ajustadas de forma cuidadosa para serem validadas. A flexibilização estratégica (capacidade da empresa em se adaptar às mudanças organizacionais no ambiente externo) faz com que as modificações organizacionais ajudem a alinhar sua RSC e suas atividades políticas corporativas.

Por meio de um estudo de 142 empresas na Turquia, estes autores usaram métodos moderados de regressão múltipla para verificar a relação entre a RSC e as atividades políticas corporativas. Ficou evidente que a dimensão política teve um efeito em forma de U invertido no desempenho da empresa, indicando que apenas um nível moderado de atividades políticas corporativas pode melhorar o desempenho financeiro. A dimensão interativa teve implicações positivas, mas limitadas para o desempenho. Foi possível ainda verificar que a flexibilidade estratégica desempenhou um papel moderador nas relações entre a interatividade e o desempenho da empresa. Logo, a RSC e as atividades políticas corporativas resultam em um melhor desempenho dependendo da flexibilidade estratégica das empresas.

2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA

Embora estudos anteriores reconheçam a importância das capacidades de acumulação de conhecimento no desempenho da inovação, ainda não é possível identificar, empiricamente, seu papel e contribuição em relação ao desempenho das empresas. A abordagem dessa lacuna de conhecimento e a forma de exploração das relações entre a criação de conhecimento interno e as capacidades de absorção, frente ao desempenho de inovação incremental e radical, passou a ser uma busca

por parte das empresas. O efeito complexo do tamanho organizacional relativo ao processo de inovação influencia nos seus antecedentes (capacidade interna de criação de conhecimento e capacidade de absorção como um todo), bem como em seus resultados (desempenho de inovação incremental e radical). Assim, o desempenho da inovação incremental é positivamente afetado pelas capacidades de acumulação de conhecimento e pelo tamanho. No entanto, os resultados inerentes à inovação apontam que a capacidade de absorção representa um efeito direto e positivo no desempenho da inovação, enquanto o seu tamanho organizacional tem um efeito negativo e não significativo sobre este. O efeito do tamanho nas capacidades de acumulação de conhecimento também demonstra isto. Parecem aumentar gradativamente a capacidade de criação de conhecimento interno, não afetando a absorção de novos conhecimentos externos das organizações. (FORÉS; CAMISÓN, 2016).

A Capacidade Absortiva se conceitua na habilidade de valoração, assimilação e aplicação de um novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Ainda se apresenta e forma por uma combinação de quatro capacidades do conhecimento sendo estas: (1) aquisição (forma de valorizar, adquirir e identificar o conhecimento); (2) assimilação (análise, processo, entendimento e interpretação das informações); (3) transformação (traduzir e reconhecer combinações de informações diferentes e formar novos padrões); e (4) exploração (refino, alavancagem, expansão e criação de competências), denominadas dimensões, pelas quais as organizações gerem uma capacidade organizacional dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002). Cabe ressaltar que todas têm forte aderência à Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).

Mariano e Al-Ararrayed, (2018) abordam as metarrotinas da capacidade absorativa em uma organização financeira que passou por um episódio de apropriação indébita em grande escala. Os resultados revelaram que a magnitude das interrupções organizacionais e restrições de tempo influenciaram as metarrotinas da capacidade absorativa por parte destas. A magnitude das interrupções organizacionais se relaciona com a intensidade de mudança frente à adoção da inovação e à persistência dos resultados, enquanto as restrições de tempo influenciam o grau de envolvimento e harmonia dos membros da organização. Os resultados demonstraram que a combinação de metarrotinas de capacidade absorativa sofreu assimetrias, tendo características de incremento.

As bases teóricas da capacidade absorativa postulam que uma empresa que

desenvolve essa capacidade tem a capacidade de reconhecer o valor da informação, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Eles podem desenvolver habilidades que lhes permitam obter vantagem competitiva (SOUZA SA; SILVA; ABREU, 2019).

Souza SA, Silva e Abreu (2019) elencaram em suas pesquisas os fatores que estimulam as empresas de confecção a reconhecer, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo. As contribuições práticas forneceram referências para organizações que desejam alargar ou desenvolver a absorção de novos conhecimentos. Estes autores descrevem a capacidade absorção (ACAP) de empresas industriais da indústria têxtil do estado de Sergipe e os sinais captados do meio ambiente, indicando a necessidade de inovação em resposta às mudanças no mercado, como sendo uma questão de valor e de vantagem competitiva. As empresas-objeto da pesquisa foram as de micro e médio porte que desenvolvem inovações de processo e marketing. O resultado demonstrou que estas procuram a renovação do conhecimento existente e assimilam as informações externas no desejo de se adaptar e transformar suas estratégias organizacionais.

Tal ação possibilita a promoção da melhoria da atividade organizacional e a inovação no ambiente corporativo. Suas pesquisas foram direcionadas a sete empresas com características inovadoras quando comparadas à concorrência local, tendo como instrumento um formulário semiestruturado. A exploração do conhecimento ocorre a partir do relacionamento entre clientes e fornecedores, bem como do conhecimento prévio da liderança e da estrutura organizacional existente nestas. As empresas com melhor ACAP foram aquelas que enfrentaram a concorrência direta deste cenário. Esse fato tem criado incentivos para a busca por informações que diferenciem as empresas a partir da necessidade de conhecimento e as tornem competitivas para o mercado.

2.3 CAPACIDADE DE GESTÃO DE MUDANÇAS

A capacidade de gestão de mudanças nas organizações é validada por parte dos colaboradores, líderes, equipes de projetos e profissionais. Assim, a área responsável pelas competências, que representa o acúmulo de habilidades, analisa qual o treinamento e como o desenvolvimento de funções devem aplicar as ferramentas e princípios de Gestão de Mudanças em seus colaboradores.

Wirtz et al (2018) indicam que o setor de serviços se encontra em um ponto de inflexão em relação aos ganhos de produtividade e industrialização dos serviços, como ocorreu na revolução industrial da manufatura iniciada no século XVIII. A robótica, em combinação com tecnologias de rápido aprimoramento como inteligência artificial (IA), móvel, nuvem, big data e biometria e BI, trará oportunidades latentes para uma ampla gama de inovações que têm o potencial de mudar drasticamente os setores de serviços.

Desta forma, existem ações que são fundamentais para uma perfeita mudança organizacional, que a efetivam e a tornam sadia. São estas: (1) atender e superar expectativas (cumprir fielmente o que foi traçado como meta com uma rotina contínua e perfeita); (2) saber lidar com as mudanças (saturação, implantação e maior flexibilidade em lidar com situações de mudanças repentinas); (3) esperar, desenvolver e se envolver com as mudanças (atitude, foco e agilidade em entender os cenários relativos às mudanças organizacionais e climas); (4) ver e participar das mudanças (participar, agir, fomentar, e proporcionar situações que sejam o arcabouço das mudanças) e (5) compartilhar, planejar, incluir e integrar as mudanças (ser ao mesmo tempo gestor, ator, participante e contribuinte participativo das habilidades, experiências e competências inerentes as mudanças). Os mecanismos organizacionais de P&D informais e formalizados contribuem positivamente para as pesquisas sobre inovação aberta e capacidade absorptiva do conhecimento sobre capacidades, além de informarem aos gestores acerca do mecanismo organizacional mais apropriado e recomendado para adquirir conhecimento tecnológico externo, em função dos objetivos relativos à gestão de mudanças que a empresa persegue e almeja com P&D (BIANCHI et al, 2016).

Waldman e Bowen (2016) discutem sobre a natureza do comportamento do líder com conhecimento de paradoxos, considerando primeiro um contexto ambiental, que exige cada vez mais atenção a estes paradoxos relevantes para os líderes. Os autores categorizam os paradoxos com relação ao comportamento da liderança e àqueles que são cada vez mais comuns nas organizações.

2.4 DESEMPENHO

O desempenho está relacionado diretamente à continuidade de uma organização e, ao examinar como o desempenho pode ser aperfeiçoado, os

estudiosos contribuem com a rentabilidade e o prosseguimento das organizações no longo prazo (BITITCI et al., 2012; MARCH; SUTTON, 1997).

Cameron e Whetten (1983) interpretam que a relevância do desempenho organizacional na gestão estratégica diz respeito a três grandezas: teórica, empírica e gerencial. Na teórica, a concepção de desempenho organizacional é debatida por várias teorias de gestão estratégica. Estas revelam, disfarçadamente ou de maneira clara, os resultados do desempenho, uma vez que o desempenho está compreendido no teste de tempo de qualquer estratégia. O desempenho da organização encontra-se no âmago da pesquisa em administração estratégica. Tal situação se revela na medida em que é por intermédio da medição do desempenho que gestores e estudiosos realizam uma avaliação da eficiência e eficácia de qualquer estratégia (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). De maneira empírica, grande parte dos estudos de estratégia aproveitam-se do construto desempenho objetivando a realização de um exame que engloba uma gama de processos estratégicos (GINSBERG; VENKATRAMAN, 1986). A relevância do desempenho para a gestão de negócios é explícita nas implicações gerenciais de vários artigos (GRIMMER et al., 2017). Tais indicações disponibilizadas para o melhoramento do desempenho demonstram a relevância no desempenho organizacional, adaptação e a continuidade a longo prazo das empresas.

O desempenho organizacional consiste na competência de uma empresa, visando a transformação de recursos dentro da organização de forma eficiente e eficaz, além do atingimento das metas organizacionais. O desempenho organizacional pode ser definido como sendo a capacidade de uma organização de criar ações e resultados aceitáveis (ANGGADWITA; MUSTAFID, 2014). O desempenho organizacional encontra-se rigorosamente pertinente ao alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa. O desempenho pode ser visto como positivo durante o tempo em que os objetivos satisfaçam ou extrapolem as metas estabelecidas pela empresa (SLATER; OLSON; HULT, 2010).

Kaplan e Norton (1992) afirmam que o desempenho da empresa consiste em um conceito amplo, em aspectos financeiros e não financeiros que estejam aptos a avaliar até que ponto as metas e objetivos das organizações foram obtidos. Outros estudiosos definiram o desempenho da empresa de diversas formas, porém uma porção considerável de tais definições utilizaram métodos financeiros e não financeiros (HULT et al., 2008; RAUCH et al., 2009). O desempenho financeiro

possui normalmente um foco em aspectos financeiros. Pode ser mensurado por indicadores financeiros como vendas, lucratividade, retorno sobre ativos (ROA) e retorno sobre o patrimônio (ROE) (SINGH et al., 2016).

Medidas de desempenho financeiro puderam ser utilizadas visando a medição do desempenho organizacional. Ao longo do tempo, os estudiosos constataram algumas carências implícitas em tais medidas financeiras, em virtude da insuficiência da reflexão de informações extensivas de desempenho e da adversidade visando a introdução das perspectivas de desempenho futuro das empresas. Desta forma, as medidas de desempenho não financeiras buscaram tampar este *gap* (HULT et al., 2008; RAUCH et al., 2009; SINGH et al., 2016). O desempenho não financeiro normalmente leva em consideração diversos indicadores como por exemplo, a qualidade do produto, o crescimento do número de funcionários, o número de novos produtos etc..

Baker e Sinkula (2009) revelaram que o acontecimento relevante diz respeito às medidas objetivas de desempenho, que devem ser utilizadas sempre que possível. Na prática, medidas ou dados objetivos não necessariamente estarão à disposição. Por exemplo, quando a empresa é privada, os dados secundários visando a medição do desempenho podem não estar disponíveis. Nesta ocasião, a escolha disponível compreende o uso de critérios subjetivos, que revelam a percepção dos gestores. Medidas subjetivas podem ser normalmente relativas. Em contraste, as medidas objetivas são necessariamente absolutas (WALL et al., 2004). No que diz respeito à validade da utilização de medidas subjetivas de desempenho, diversos estudiosos descobriram de forma empírica uma alta correlação entre medidas subjetivas e objetivas de desempenho (COVIN et al., 1994; DAWES, 1999; DESS; ROBINSON, 1984; PEARCE et al., 1987; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987; WALL et al., 2004).

2.5 FRAMEWORK TEÓRICO E HIPÓTESES DO ESTUDO

O estudo a respeito do impacto da RSC no desempenho da organização começou há vários anos e permanece até os dias atuais. De acordo com o falecido economista, estatístico e escritor norte-americano Milton Friedman (1970), o objetivo principal de uma organização consiste na maximização do interesse dos acionistas. Friedman (1970) coloca que uma empresa necessita somente do atendimento aos

requisitos éticos mínimos. Quaisquer investimentos em atividades de RSC que superassem as obrigações legais equivaleriam, em um comportamento originário da percepção da gestão ou em um desperdício de recursos corporativos, negativamente relacionados ao desempenho da empresa (FRIEDMAN, 1970). Preston e O'Bannon (1997) colocam que investir em RSC consiste em uma escolha, e chegaram à conclusão de que a transferência de recursos corporativos, ainda que de certa forma limitados para atividades de RSC, diminui o desempenho das empresas. Becchetti et al. (2012) colocam que grande parte das atividades de RSC ocasionam mudança no foco dos interesses dos acionistas, visando o interesse de um grupo mais amplo de *stakeholders*, elevando desta forma os custos da empresa.

Diversos estudiosos colocam que normalmente, as práticas de RSC possuem uma repercussão negativa no valor para o acionista, em razão de um problema de agência envolvendo acionistas e gerentes (BARNEA; RUBIN, 2010; KRÜGER, 2015; MASULIS; REZA, 2015). De acordo com Barnea e Rubin (2010), os gerentes são motivados a aplicar em ações de RSC visando a instalação de uma reputação pessoal, provavelmente às custas dos acionistas. Cheng, Hong e Shue (2016) revelam indícios de que os gerentes de organizações de grande porte americanas se favorecem investindo em RSC.

Contrapondo-se a estas visões anteriores, segundo a teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 2010), as empresas devem proteger não somente os interesses dos acionistas, mas também os dos demais *stakeholders*, como por exemplo, funcionários, fornecedores, concorrentes e a comunidade.

Estudos empíricos anteriores que buscaram a verificação da relação entre RSC e o desempenho também tiveram resultados mistos. O impacto da RSC no desempenho foi considerado positivo (CALLAN; THOMAS, 2009; CHEUNG et al., 2013; HUANG; YANG, 2014; INOUE; LEE, 2011; LINS et al., 2017; LO; KWAN, 2017), negativo (BAIRD et al., 2012; DI GIULIA; KOSTOVETSKY, 2014; LIOUI; SHARMA, 2012; MASULIS; REZA, 2015) ou insignificante (SOANA, 2011; SURROCA et al., 2010). McWilliams e Siegel (2000) revelaram em seus estudos, que os resultados contrários levados em consideração ao medir a relação entre RSC e o desempenho não dão um caminho certo para os gestores de empresas que sejam propensos a realizar investimentos em práticas socialmente responsáveis. Levando essas informações em consideração, a respeito do efeito da responsabilidade social corporativa no desempenho, foram desenvolvidas as

seguintes hipóteses de pesquisa:

H1. A RSC tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

Descrever a natureza do comportamento do líder com conhecimento de contrassensos, considerando primeiro um contexto ambiental, exige cada vez mais atenção aos itens que são relevantes (WALDMAN; BOWEN, 2016; OPOKU-DAKWA; CHEN; RUPP, 2018). Neste sentido, a RSC pode ser influenciada por políticas corporativas alinhadas a uma governança flexível. Tal medida pode favorecer o negócio de forma positiva e significativa, valorando o negócio e proporcionando melhora no desempenho da empresa.

Tais itens são inerentes ao comportamento de liderança e representam aqueles cada vez mais comuns no contexto social das organizações (WALDMAN e BOWEN, 2016; OPOKU-DAKWA, CHEN e RUPP, 2018). Com base nessa categorização de itens relevantes, Waldman e Bowen (2016) delinearam quatro paradoxos principais, conforme descritos no item 1.1.

Ao considerar os desafios com contrassensos e como a liderança experiente lida com isto, pode-se distinguir a forma de abordagem do funcionamento em conjunto da forma mais clássica de liderança situacional e contingencial (WALDMAN e BOWEN, 2016; KAMASAK et al 2019).

Os líderes vivenciam problemas e desafios sociais diariamente, e são acionados para que apresentem solução e entendimento sobre suas empresas e atividades. Ainda necessitam entender se estes podem ser relevantes ou afetar a RSC (WALDMAN E BOWEN, 2016; ZEIMERS et al 2017).

Mediante o resultado identificado de tais experiências, os líderes podem desenvolver uma crença mais autêntica no valor de esforços ou iniciativas de RSC sem abandonar suas responsabilidades para com o conselho de administração ou com os acionistas. Percebe-se que a responsabilidade social corporativa tem efeito positivo para o desempenho das empresas (WALDMAN e BOWEN, 2016; ZEIMERS et al 2017).

Waldman e Bowen (2016) colocam que foi identificado na literatura e em especialistas assuntos que corroboraram com isto. Logo, entender alguns itens de contrassenso e mapeá-los pode favorecer o desempenho das empresas.

Consequentemente, lidar com diferentes assuntos e propor soluções a partir de um contexto comparativo pode contribuir e favorecer a gestão do negócio e fazer com que a RSC tenha impacto direto e efeito positivo e significativo (WALDMAN e BOWEN, 2016; ZEIMERS et al 2017). RSC e atividades políticas corporativas são completas, e a gestão coordenada da RSC e as atividades políticas corporativas podem levar a um melhor desempenho da empresa.

Bartley e Egels-Zandén (2016) avaliam a relação entre a RSC e as atividades políticas corporativas. Estas últimas exigem sagacidade e bom senso, pois devem ser alinhadas cuidadosamente para que essa complementaridade seja utilizada de forma flexibilizada e estratégica. Tal contexto se alinha à capacidade de uma empresa de adaptar-se às mudanças no ambiente externo e fazer com que esta realize ajustes necessários e modificações rapidamente e de forma segura, podendo ajudá-las no alinhamento de sua RSC (BARTLEY e EGELS-ZANDÉN, 2016; WALDMAN e BOWEN, 2016; GOLOB et al, 2017). As interações entre responsabilidade social e atividades políticas corporativas, em conjunto com flexibilidade estratégica, tem efeitos no desempenho das empresas. Desta forma, infere-se que a RSC tende a ter um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

H2a. A responsabilidade social corporativa (RSC) tem um efeito positivo e significativo na capacidade absoritiva das empresas.

Zhang, Lan e Lim (2021) indicam que a demanda de RSC vem crescendo em resposta às diferentes expectativas e necessidades dos stakeholders organizacionais. Desta forma, atender à complexidade da conotação de RSC se estabelece como um desafio significativo para os profissionais e suas considerações em promulgação dos planos de gestão estratégica, que intentam a implementação das práticas de RSC com base em seus recursos limitados. Poucos foram os estudos realizados para que se possa classificar os diversos aspectos das práticas de RSC com base nas prioridades de gestão das empresas, e se proponham caminhos de melhoria em direção à RSC. Os resultados indicam que, embora todos os apontamentos tenham foco nos interesses dos funcionários e no arranjo organizacional de RSC, geralmente a sua categorização mantém o bom trabalho e as prioridades baixas. Respectivamente, existem distribuições dispersivas na

importância percebida e na implementação da maioria da RSC em diferentes grupos de empresas, resultando na sua diversidade cultural e social e favorecendo um ambiente diverso e que implemente uma maior capacidade absorviva de valores.

As descobertas sobre este tema têm contribuído para o conhecimento atual de RSC, propondo um potencial maior de entendimento para empresas e fornecendo uma referência útil e prática para que os profissionais avaliem, de forma segura e tempestiva, e ainda possam configurar e otimizar seus recursos com vistas a atingir as metas propostas de responsabilidade social organizacional dentro do aspecto corporativo. Percebe-se com isto que as empresas têm grande chance de melhora qualitativa em relação à RSC, sendo este fator preponderante para o efeito positivo e significativo na capacidade absorviva das empresas. Tal fato é percebido devido à pluralidade de conhecimento, seja ele social, ambiental, econômico e financeiro por parte dos stakeholders. Para Khattak, Anwar e Clauß (2021), a RSC tem múltiplas faces que se contradizem. Se por um lado, existe a comunicação de grandes aspirações e ambições, por outro existe a prática indisciplinada que dificulta o cumprimento dessas ambições esperadas e necessárias para as empresas. Desta faceta se configuram essas contradições, que são sem dúvidas exaustivas, causadas por um foco no desempenho econômico, no comportamento organizacional, na adesão aos principais paradigmas da cadeia de suprimentos e na gestão da reputação, aliadas ao entendimento relativo à diversificação da amplitude desta responsabilidade corporativa no âmbito empresarial, fator que se deve primordialmente à comunicação. A capacidade absorviva também contribui sobremaneira para isso.

Em geral, a comunicação corporativa sobre responsabilidade social é considerada demasiadamente fraca e ausente de valores reais. Tal tema tem relevância e se coaduna com este posicionamento, pois essas comunicações se iniciam em medidas de sustentabilidade nas funções de distribuição e na cadeia de suprimentos de uma grande empresa multinacional. Os resultados mostram que gestores da cadeia de suprimentos são positivamente críticos em relação à comunicação sobre as medidas de sustentabilidade implementadas, e as consideram também como um convite à ação por parte de todos engajados, dando notoriedade à comunicação e apontando ainda para a capacidade absorviva do conhecimento interno e externo a respeito de um tema ou assunto da empresa que esta considere relevante. No entanto, a avaliação das organizações que os rodeiam

tem menos fatores lenientes, devido aos diferentes objetivos traçados e que identificam as várias funções relativas à comunicação corporativa, direcionada pela capacidade absorviva de suas informações (KHATTAK; ANWAR; CLAUB 2021).

Em relação a medidas de sustentabilidade e sua aplicação e incorporação, por exemplo, a organização da cadeia de abastecimento ainda merece aprofundamento e diversificação deste entendimento entre todos para melhor absorção do conhecimento obtido pela comunicação social corporativa. Resta evidente que a falta de comunicação entre os colaboradores, devido à ausência de capacidade absorviva do conhecimento interno e externo de seus valores sociais advindos da comunicação social, caso não ocorram, são fragmentados e incoerentes. Refletindo sobre os resultados da pesquisa, o papel da alta administração parece crucial quando se trata de política coerente, desenvolvimento de conhecimento e priorização de medidas de sustentabilidade. Tian, Wang e Li (2021) colocam que a RSC, nas últimas décadas, passou de um atributo filantrópico a algo obrigatório. Isto se deve ao fato de ser imperativo nas organizações tal ação, independentemente de seu tamanho, natureza do negócio e idade por exemplo. Porém, devido à baixa capacidade financeira e à falta de apoio, os empreendimentos recém-estabelecidos deixam muitas vezes de participar, de forma voluntária, de atividades sociais e ambientais que configurem na comunicação do ambiente externo e interno das empresas. Esta é uma das razões pelas quais os governos nacionais iniciaram vários programas e políticas para incentivo da RSC e das atividades ambientais em novos empreendimentos existentes. Porém, na literatura ainda não é possível responder nem revelar na totalidade os efeitos do financiamento empresarial na RSC e no desempenho ambiental, financeiro e inovador de empreendimentos recém-estabelecidos nas empresas.

Para preencher essa lacuna, Tian, Wang e Li (2021) realizaram uma pesquisa com o objetivo de reunir evidências empíricas de 255 empreendimentos recém-estabelecidos. Seus resultados indicaram que o financiamento empresarial contribui diretamente para o desempenho financeiro, ao mesmo tempo que contribui indiretamente para o desempenho ambiental e inovador por meio da RSC. Novos empreendimentos utilizam o financiamento empresarial de forma eficiente para configurar atividades de RSC que alcancem alta lucratividade e desempenho ambiental e inovador. O incentivo aos governos em fazerem empréstimos financeiros para empreendimentos engajados em atividades sociais e ambientais podem

favorecer qualitativamente, ajudando-os a alcançar seus objetivos de desenvolvimento. Para Lee e Choi (2021), a RSC é conhecida como um fator estratégico que impulsiona as empresas a inovar. No entanto, a bolsa atual negligenciou amplamente a influência da RSC na estratégia de P&D. Existe uma dupla função da RSC na estratégia de P&D a partir das perspectivas de recursos e riscos. Os resultados indicam a existência de uma relação entre a RSC e a profundidade de P&D, bem como entre a RSC e a diversificação de P&D.

Liu et al (2021) enxergam que, apesar da longa história de pesquisa de RSC, poucos estudos focaram nas atividades de RSC relacionadas a parceiros de negócios em cadeias de suprimentos. Nesse sentido, investigar se a RSC interna (ou retroativa) aumenta o valor da empresa e se torna um importante fator para o negócio. Suas pesquisas usaram um índice da Comissão Coreana de Parceria Corporativa, no qual foi descoberto que o valor da empresa aumenta à medida que essa RSC atrasada aumenta. Além disso, depois de controlar a RSC interna, as empresas engajadas apenas na RSC externa têm um valor de empresa mais baixo do que as empresas não engajadas em RSC. Curiosamente, descobriu-se que as empresas envolvidas em RSC interna e externa têm maior valor. Em geral, ao mostrar que a RSC interna é uma atividade central que aumenta o valor da empresa, o estudo fornece implicações de política para os órgãos reguladores de diferentes países.

Wu e Fan (2021) colocam que com base nas teorias do capital social e das partes interessadas, o mecanismo de impacto da RSC no desempenho da inovação tecnológica tem efeito mediador para a formação do capital social corporativo (CSC) e efeito moderador da intensidade da concorrência no mercado. Tal ação, além ajudar no desenvolvimento do ambientalismo, examina-se no impacto sustentável da responsabilidade ambiental no processo de inovação tecnológica. Tal fator se deve primeiramente verificar a partir do impacto da RSC no desempenho da inovação tecnológica. Esta ação ficou evidenciada nas pesquisas destes autores, com base nos dados de 277 empresas de manufatura na China de 2013 a 2018. Os resultados demonstraram que a RSC tem impacto na inovação tecnológica e efetivamente promove o desempenho da inovação tecnológica em um determinado limite crítico. Porém, isso influenciará em primeiro lugar negativamente o desempenho da inovação tecnológica com relação ao limite crítico, caso este seja excedido. Em segundo lugar, tendo por base a teoria do capital social, a CSC é considerada como

uma variável mediadora no impacto da RSC e no desempenho da inovação tecnológica. As empresas podem acumular CSC com vistas à implementação da RSC, de modo que possa promover o desempenho da inovação tecnológica. Em terceiro ponto, a intensidade da competição de mercado pode regular negativamente o efeito da RSC no desempenho da inovação tecnológica. Porém, o impacto da RSC na promoção da inovação tecnológica ainda é alto, porém mais enfraquecido quando a intensidade da concorrência no mercado é relativamente mais alta. Finalmente, tendo por base e em vista o desenvolvimento sustentável do meio ambiente e a inovação tecnológica, o impacto da RSC na inovação tecnológica é consistente e relevante de forma direta ao impacto ambiental. Percebe-se que as empresas têm maior probabilidade de melhora qualitativa em relação à RSC com efeito positivo e significativo na capacidade absorptiva das empresas. Esta situação ocorre e se configura devido à pluralidade de conhecimento interno e externo, seja ele social, ambiental, econômico e financeiro por parte dos stakeholders, o que pode favorecer o negócio. Por fim, propõe-se no modelo que a RSC tem um efeito positivo e significativo na capacidade absorptiva das empresas.

H2b. A capacidade absorptiva tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

Sharma et al (2020) colocam que a diversidade racial é considerada parte integrante do mundo dos negócios. A literatura existente estudada se concentrou no efeito da diversidade racial para o desempenho financeiro das empresas, apresentando resultados mistos. Com base em uma lógica institucional e usando uma amostra de 204 empresas pertencentes a 9 setores, espalhadas por 21 países ao longo de um período de seis anos, e explorando o impacto da diversidade racial da força de trabalho, atrelada ao desempenho de percepções de Responsabilidade Social Corporativa (CSRP) de uma empresa, os autores mostraram que os efeitos de contingência da capacidade absorptiva e da folga de recursos de uma empresa no relacionamento proposto apontam para uma relação entre a diversidade racial e o desempenho das empresas. Em suas pesquisas, usando um modelo de regressão, aparentemente não relacionado e levando em conta a endogeneidade, descobriu-se que a diversidade racial tem uma relação com o desempenho financeiro e social de uma empresa, bem como com o desempenho ambiental. Também foi encontrado

efeitos moderadores e significativos desse fator, contribuindo com a teoria e a prática na área ao mesmo tempo. Percebe-se nas empresas uma grande melhora qualitativa em relação à capacidade absorptiva, com um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas. Tal conhecimento é possível mediante a pluralidade de conhecimento social, ambiental, econômico e financeiro por parte dos stakeholders e demais agentes internos e externos.

Shahzad et al (2020) inferem que, considerando a crescente consciência sobre o desenvolvimento sustentável entre os stakeholders, percebeu-se o impacto da capacidade absorptiva sobre o conhecimento dos funcionários nas práticas de RSC das empresas, ao cumprirem as metas de desempenho de sustentabilidade corporativa (CSP) seguindo sua capacidade de absorção e teoria verde. Nesta pesquisa os dados foram coletados usando uma técnica de amostragem de conveniência de 587 empresas multinacionais de manufatura certificadas pela Organização Internacional de Padronização (ISO) da região da Ásia-Pacífico, incluindo as da China, Malásia, Paquistão, Oriente Médio e Taiwan. Foi identificado que o coeficiente da capacidade absorptiva está positivamente correlacionado com as atividades de RSC e impacta significativamente o CSP. Em segundo lugar, ficou constatado que a RSC tem um impacto mediador considerável. Em terceiro, a análise apontou o mapa de importância-desempenho, indicando que o desempenho do coeficiente da capacidade absorptiva é relativamente maior do que a RSC para o CSP. Além disso, os resultados validaram a robustez dos construtos em relação às empresas, tendo uma grande melhora qualitativa em relação à capacidade absorptiva e efeito positivo e significativo em seu desempenho. Tal ação e conhecimento é possível mediante a pluralidade de conhecimento, social, ambiental, econômico e financeiro por parte dos stakeholders e demais agentes internos e externos envolvidos no ambiente social corporativo.

Sancho-Zamora et al (2021) colocam que a proatividade pode afetar a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional. A maioria dos achados anteriores ignorou o papel da proatividade nessa relação, sem considerar a natureza multidimensional da capacidade de absorptiva. Desta forma, em suas pesquisas, enviaram um questionário a 800 CEOs de empresas espanholas de diversos setores, obtendo uma taxa de resposta de 38,25%. Um modelo de equação estrutural foi utilizado, validado e aplicado para testar as hipóteses. Este estudo confirmou o efeito positivo que a capacidade absorptiva tem no desempenho

empresarial e o papel moderador da proatividade nesta relação dual. Empresas que desenvolvem sua capacidade de absorver informações do meio ambiente obtêm melhores resultados operacionais, estratégicos e táticos. Além disso, se elas adotarem um comportamento proativo dentro da empresa, esse relacionamento se torna mais forte. As pesquisas passaram a incluir mais capacidades relacionadas ao conhecimento e ao desempenho do negócio (ou seja, capacidade de aprendizagem, capacidade de inovação, etc.), isto porque a compreensão de como gerenciar o conhecimento de uma empresa de forma adequada é pertinente, atual e necessária. Traz uma nova luz sobre como a gestão do conhecimento deve ser conduzida, enfatizando não só a coleta de informações, mas também a promoção de uma atitude proativa por parte dos colaboradores para o atingimento das metas de melhor desempenho.

Hu et al (2021) colocam que o impacto dos subsídios verdes do governo, nos comportamentos de inovação verde das empresas e no desenvolvimento sustentável, foi reconhecido na literatura com uma relação profunda contínua e de má compreensão. Examinar o mecanismo de como os subsídios verdes influenciam o desempenho financeiro das empresas por meio da inovação verde, e como o efeito mediador varia sob diferentes condições contingentes é uma ação necessária. Resultados empíricos com base em dados de empresas chinesas listadas entre 2006 e 2018 revelaram que os subsídios verdes têm efeitos positivos no processo verde e na inovação de produtos, mas também na inovação de produtos verdes que podem aumentar o desempenho financeiro, o que se verifica ainda mais quando os subsídios verdes influenciam positivamente no desempenho financeiro por meio de inovação de produto ao invés de inovação de processo verde. Além disso, tanto a maior capacidade absorptiva quanto a maior turbulência do mercado podem fortalecer o efeito indireto dos subsídios verdes sobre o desempenho financeiro das empresas por meio da inovação de produtos verdes. Implicações úteis para as empresas revelam que o mecanismo de influência dos subsídios verdes no desempenho financeiro por meio da inovação verde sob diferentes níveis de alavancagem de condições internas e externas favorecem o negócio. Também pode ajudar a fornecer uma base para o governo formular políticas ambientais relevantes e necessárias.

Giest (2021) fornece uma visão sobre as capacidades de colaboração e absorptiva, necessárias para apoiar ao público em relação à inovação local por meio de organizações de cluster. Usando o campo da biotecnologia, Giest (2021) destaca

os desafios nos esforços colaborativos de órgãos públicos, empresas privadas e institutos de pesquisa para estabelecerem um ecossistema de inovação de sucesso neste setor.

A política de cluster, em colaboração com organizações de cluster, deve se concentrar nos elementos de capacidade absorptiva e na colaboração, ausentes no contexto do cluster, para melhorar o desempenho. Atualmente, os governos operam em níveis diferentes - do local ao supranacional - a fim de apoiar os clusters. Além disso as políticas de cluster são frequentemente adotadas junto com outros programas, levando a esforços descoordenados e estratégias de cluster ineficazes. Para Silapacharanan, Ueasangkomsate e Numprasertchai (2021), explorar as tendências da inovação aberta nas empresas de pequeno e médio porte (PME) é uma necessidade para o entendimento do seu desenvolvimento e melhoria qualitativa. A inovação aberta é usada para obter o conhecimento de entrada e saída, com o propósito de expansão do mercado, que faz sucesso em grandes empresas e multinacionais. A colaboração em inovação aberta com o governo é uma boa escolha para as PME. Percebe-se nas empresas a melhora qualitativa em relação à capacidade absorptiva com um efeito positivo e significativo no seu desempenho. Tal conhecimento é possível mediante o entendimento do aspecto social, ambiental, econômico e financeiro por parte dos *stakeholders* e demais agentes internos e externos por meio de sua comunicação. Os autores colocam que para lidar melhor com as questões sociais, muitas empresas adotam estratégias de RSC que, acredita-se, exercem uma profunda influência no desempenho da empresa. Porém, as pesquisas limitadas exploram se e como a tecnologia da informação (TI) desempenha um papel em vários tipos de iniciativas de RSC. As empresas que alavancam o conhecimento relacionado à RSC para a criação de valor dependem fortemente de suas capacidades absorptivas habilitadas por TI, permitindo fortemente os processos relacionados ao conhecimento. Com base na teoria da capacidade absorptiva, os tipos distintos de iniciativas de RSC precisam ser complementados por diferentes capacidades absorptivas habilitadas por TI para melhorar o desempenho empresarial.

Xu et al (2021), com o propósito de testarem suas hipóteses, revelaram que foram coletados os dados detalhados de painéis de arquivos das empresas, totalizando 500, mapeando suas capacidades absorptivas habilitadas por TI para aplicativos de TI específicos. O valor comercial da RSC justifica os recursos

habilitados por TI como contingências significativas, mas também destaca a importância do uso estratégico de TI para criar e gerar o valor para a empresa.

Cruz-Ros et al (2021) colocam que a inovação pode fornecer vantagens competitivas sustentáveis para empresas de serviços que consideram a capacidade absorviva do conhecimento externo como uma questão estratégica fundamental a ser analisada e comparada. Por fim, propõe-se no modelo que a capacidade absorviva tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

H2c. A capacidade absorviva tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.

A compreensão de como gerenciar o conhecimento de uma empresa de forma adequada pode favorecer qualitativamente o negócio. A gestão do conhecimento deve ser conduzida de forma a enfatizar não só a coleta de informações, mas também a promoção de uma atitude pró-ativa por parte dos colaboradores para atingir a meta de melhor desempenho. Percebe-se com isto que as empresas, com relação à capacidade absorviva, têm um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas. Tal fato se percebe na pluralidade de conhecimento, seja ele social, ambiental, econômico e financeiro por parte dos *stakeholders*, adotando um *scorecard* de vários estágios, relativo a um modelo de porta de estágio 7Ps (Paciente, Persistente, Perseverante, Proativo, Preditivo, Preventivo e Preemptivo). A forma de interpretação e perspectiva enfatiza a necessidade eminente de permissão de um processo inteligente e complexo, não linear e adaptativo, relativo a ativos, recursos e capacidades organizacionais intangíveis dinâmicos, em uma fronteira de desempenho à RSC, onde tenha aderência e pretenda otimizar a eficácia e eficiência da proteção, segurança e privacidade pela capacidade absorviva.

Hu et al (2021) buscam entender como o impacto dos subsídios verdes do governo se comporta em relação à inovação verde e o desenvolvimento sustentável nas empresas, e constaram que esta relação ainda continua mal compreendida por grande parte de seus *stakeholders*. Resultados empíricos revelam que os subsídios verdes têm efeitos positivos no processo verde e na inovação de produtos, mas apenas a inovação de produtos verdes pode aumentar o desempenho financeiro, o que promove uma influência ainda mais positiva do desempenho financeiro. Tanto

uma maior capacidade absorptiva quanto uma maior turbulência do mercado podem fortalecer o efeito indireto dos subsídios verdes sobre o desempenho financeiro das empresas por meio da inovação de produtos verdes. As empresas revelam o mecanismo de influência dos subsídios verdes no desempenho financeiro por meio da inovação verde sob diferentes formas e níveis de alavancagem, bem como de condições internas e externas.

Giest (2021) fornece uma visão sobre a capacidade absorptivas necessária para fornecer apoio público à inovação local por meio de organizações de cluster. Segundo Silapacharanan (2021), a inovação aberta é saber usar o conhecimento de entrada e saída para expandir o mercado, fator que faz sucesso em grandes empresas e multinacionais, caracterizado por sua capacidade absorptiva. A colaboração em inovação aberta é uma boa escolha nesse caso.

Embora o uso da inovação aberta tenha um efeito positivo no desempenho financeiro, resultados negativos podem ser encontrados em algumas condições. A capacidade absorptiva é um dos fatores importantes a serem realizados para a implementação da inovação aberta: quanto maior a capacidade absorptiva, mais o desempenho da empresa aparece.

Pradana et al (2020) colocam que as empresas podem alcançar altos níveis de desempenho organizacional por meio da inovação, capacidade absorptiva e capital humano (HC). Resultados presentes na literatura sobre inovação em gestão de recursos humanos e visão baseada em recursos da empresa mostram que uma série de recursos e capacidades (capacidade absorptiva, recurso humano e inovação) podem ser bons impulsionadores de desempenho e trazer uma vantagem competitiva.

Prexl (2020) descreve a capacidade absorptiva como novos conhecimentos, compreendendo o seu uso para a inovação em um nível organizacional. Dentre as dimensões de capacidade dos modelos existentes, a capacidade absorptiva e a inovação corporativa desempenham um papel de influência sobre o indivíduo e os relacionamentos.

O estudo mencionado de Sancho-Zamora et al (2021) destaca como a proatividade pode afetar a relação entre a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional, relação essa extremamente relevante para o negócio. Confirmou ainda o efeito positivo que a capacidade absorptiva tem no desempenho empresarial e o papel moderador da proatividade nesta relação. As empresas que

desenvolvem sua capacidade absorptiva, ou seja, de adquirir e utilizar conhecimento interno e externo sobre informações do meio ambiente, obtêm melhores resultados. Além disso, caso estas empresas adotem um comportamento proativo, esse relacionamento se torna mais forte, duradouro e efetivo. Para os autores, a elaboração de pesquisas futuras deve incluir, propor e aprofundar as capacidades relacionadas ao conhecimento e ao desempenho do negócio (ou seja, capacidade de aprendizagem, capacidade de inovação etc.) para o aprimoramento e entendimento destes.

Os resultados contribuem e estendem as teorias existentes em torno da capacidade absorptiva ao confirmar a sua multidimensionalidade, lançando luz sobre a visão de transformação e exploração como caminhos alternativos, bem como seus efeitos em diferentes processos de inovação (PREXL, 2020). Ao focar no papel central do indivíduo na inovação, avalia as capacidades individuais de absorverem novos conhecimentos. Isso influenciará nos processos e estruturas de uma empresa, por exemplo no que diz respeito à inovação e à gestão de recursos humanos, assim como no modo de gerenciar sua capacidade absorptiva. Percebe-se nas empresas uma melhora qualitativa em relação à capacidade absorptiva, com um efeito positivo e significativo na responsabilidade corporativa. Tal conhecimento é possível mediante a pluralidade de conhecimento social, ambiental, econômico e financeiro por parte dos *stakeholders* e demais agentes internos e externos. Por fim, propõe-se, no modelo estudado, que a capacidade absorptiva tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.

H3a. A RSC tem um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas.

Macassa et al (2020), ao ajudarem a desenvolver planos de ação para analisar a RSC, promovem a cidadania corporativa e a mudança de comportamento social. Percebe-se a importância da RSC e como a sua presença se faz vital para o desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade social, mas também a sua participação maior em alcançar o *triple bottom line* (TBL) e a promoção sustentável de todos os agentes envolvidos.

Siemiński (2018) coloca que o crescimento da intensidade e da imprevisibilidade das mudanças no meio ambiente, juntamente com as crescentes

pressões dos *stakeholders*, torna necessário incorporar os valores sociais ao modelo de negócios organizacional no conceito de RSC, apesar de sua ambiguidade, do número de abordagens e das interpretações com os motivos da ação. Para Ning (2021), como iniciativa de RSC, as empresas estão divulgando cada vez mais indicadores de sustentabilidade em plataformas online para atrair os interesses das partes interessadas.

É vital entender quais indicadores refletem mais no desempenho e nas avaliações de uma empresa. A inteligência de negócios é orientada para o valor a partir da divulgação voluntária de relatórios de sustentabilidade. Pode-se, por exemplo, propor o uso de uma abordagem de análise de negócios avançada, especificamente com modelagem financeira, para codificar o conhecimento intangível incorporado em relatórios anuais de sustentabilidade e inferir a intenção estratégica de uma empresa por trás da divulgação voluntária (REVERTE et al, 2016; MEHRALIAN et al, 2016; KUCHARSKA; KOWALCZYK, 2019; HATEGAN; CUREA-PITORAC, 2017; MUAFI, 2017; LI, KHALILI; CHENG, 2019; VALLS MARTÍNEZ et al, 2019; MANOKARAN et al, 2018). Desta forma, a comunicação e disponibilização qualitativa desta, em relação à RSC e seu efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas, pode também influenciar nos indicadores financeiros e desempenho das empresas. Se por um lado se relaciona ao conhecimento e sua pluralidade, seja num contexto social, ambiental, econômico e financeiro por parte dos *stakeholders* e demais agentes internos e externos envolvidos no ambiente corporativo, por outro avança e aumenta seu campo de ação em relação aos temas tratados.

Além disso, é importante analisar a influência da intenção estratégica de sustentabilidade da empresa em seu desempenho financeiro. O poder da comunicação e disponibilização qualitativa desta informação em relatórios, em relação à RSC e seu efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas, pode também influenciar de forma continuada nos indicadores financeiros e desempenho das empresas ao longo do tempo de forma qualitativa.

Ning (2021) afirma que se, por um lado, embora o envolvimento das partes interessadas externas seja a principal motivação por trás da divulgação voluntária de relatórios de sustentabilidade para melhora dos indicadores, por outro as empresas estão começando a envolver as partes interessadas internas por meio de práticas de

força de trabalho através da disponibilização e conhecimento da comunicação sobre a RSC. Isto ainda tem relação com a intenção orientada para o funcionário interno ter mais influência e autonomia no desempenho das atividades da empresa do que a intenção orientada para o cliente externo. Propor uma análise da influência da intenção estratégica de sustentabilidade da empresa em seu desempenho financeiro pode favorecer o negócio (REVERTE et al, 2016; MEHRALIAN et al, 2016; KUCHARSKA; KOWALCZYK, 2019; HATEGAN; CUREA-PITORAC, 2017; MUAFI, 2017; LI, KHALILI; CHENG, 2019; VALLS MARTÍNEZ et al, 2019; MANOKARAN et al, 2018). O poder da comunicação e disponibilização qualitativa das informações em relatórios, em relação à RSC e seu efeito positivo e significativo, tem impacto na capacidade de gestão de mudanças das empresas, influenciando também na forma continuada, nos indicadores financeiros e no desempenho das empresas ao longo do tempo de forma qualitativa. Por fim, propõe-se no modelo que a RSC tem um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas.

H3b. A capacidade de gestão de mudanças tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

Lin, Su e Higgins, (2016) enxergam que a inovação em gestão facilita mudanças organizacionais, incluindo inovação técnica, melhorando assim o desempenho organizacional da empresa. A capacidade de detecção é uma referência na percepção subjetiva do ambiente da mudança organizacional, identificando e moldando oportunidades. Caracterizada pelas seguintes vertentes, são ainda divididas em interna e externa: as internas são caracterizadas pela capacidade de detectar e mudar a direção (por exemplo, identificar oportunidade de capacidade de adaptação) e pela capacidade de relacionamentos e aquisição de capital social (por exemplo, capital social capacidade de integração social e promoção). A externa, pela capacidade para absorver um aprendizado organizacional (por exemplo, adquirir conhecimento, assimilar, transformar e ter capacidade de explorar este conhecimento). Tais autores inferem que a dinâmica da capacidade em seu modelo passa por relacionar a capacidade, depois detectá-la, absorver e integrar a mesma. Isto resulta em escolhas que formulam as seguintes situações: iniciação, busca externa e a implementação do estabelecimento de uma proposta para adoção de uma gestão inovadora.

Felipe, Roldán e Leal-Rodríguez (2016) apontam que a agilidade organizacional (OA), representa uma capacidade dinâmica chave, e consiste na capacidade de uma empresa de permitir detectar mudanças organizacionais significativas em relação ao meio ambiente, respondendo a isto de forma eficiente e eficaz. Quanto mais detalhar as variáveis relativas às capacidades dos sistemas de informação (ISC) e como estas desempenham um antecedente sobre OA e a sua capacidade de absorção (AC), mais facilitará e melhorará a forma de resposta do modelo. Tal modelo tem por propósito moderar a cultura de hierarquia organizacional.

Bianchi et al (2016) colocam que as empresas adquirem cada vez mais conhecimento tecnológico a partir de fontes externas, o que objetiva melhorar o desempenho da empresa e de inovação. Essa abordagem estratégica é conhecida como inovação de entrada aberta. Além disso, reduz o nível de inovação de entrada aberta ao qual corresponde o desempenho de inovação mais alto. Com relação à existência de uma unidade de P&D dedicada, torna a empresa menos sensível às mudanças organizacionais no nível de inovação de entrada aberta, reduzindo os benefícios marginais da aquisição de conhecimento tecnológico externo por meio da terceirização de P&D e aumentando o nível de inovação aberta de entrada, para a qual a inovação mais elevada corresponde ao desempenho da empresa em P&D. Tais autores colocam que o papel dos mecanismos organizacionais de P&D, tanto informais quanto os formalizados, contribuem positivamente para as pesquisas sobre inovação aberta e capacidade de absorção do conhecimento sobre capacidades, bem como informam os gestores sobre qual mecanismo organizacional é o mais apropriado e recomendado para adquirir conhecimento tecnológico externo, em função dos objetivos que a empresa persegue e almeja com P&D.

Para uma ampla gama de estudiosos da administração, incluindo aqueles interessados em fenômenos de liderança em todos os níveis organizacionais, uma preocupação para os profissionais que têm um interesse contínuo em novas ideias, voltadas para líderes e seu desenvolvimento, deve ser atentar para estes paradoxos. Especificamente, se sugere métodos ou estratégias pelos quais os líderes possam aprender a lidar eficazmente com todos eles (WALDMAN, BOWEN, 2016).

Swift (2016) mostra que as explorações baseadas em P&D são necessárias para que as empresas tenham uma vantagem competitiva sustentável contínua. No entanto, a transição entre esses tipos ortogonais de P&D é considerada uma

mudança organizacional profunda. Para que as empresas sobrevivam e prosperem, devem ser capazes de explorar suas competências existentes e explorar de forma direta as novas tendências com relação ao fato de as competências diminuïrem de valor. Transitar de uma forma de inovação para outra se torna difícil porque as habilidades exigidas para explorar são fundamentalmente opostas. Empresas com aprendizes de nível superior têm maior probabilidade de sobreviver ao salto da exploração do que as empresas que não estão cortando gastos com P&D para manipular os lucros.

Scaringella e Burtschell (2017) investigaram, em sua pesquisa, a colaboração entre uma empresa iraniana e francesa em uma *joint venture*, com o objetivo de desenvolver uma inovação radical no setor de construção. Identificou-se que os desafios envolvidos, como as barreiras à mudança organizacional e tecnológica, bem como as dificuldades de transferência de conhecimentos relacionados à capacidade de absorção, representam um risco ao negócio.

Swift (2016) observa que as explorações baseadas em P&D são necessárias para que as empresas tenham uma vantagem competitiva sustentável contínua. No entanto, a transição entre esses tipos ortogonais de P&D é considerada uma mudança organizacional profunda. Pesquisas recentes mostram que mudanças organizacionais compactas e significativas nos gastos com P&D representam um antecedente para a transição até a P&D exploratória, mostrando que um salto em relação à exploração se torna bastante perigosa. Para Swift (2016), a magnitude das mudanças organizacionais com gastos com P&D, sejam eles aumentos ou diminuições, se associa diretamente ao fracasso organizacional. As empresas que mantêm níveis mais elevados de capacidade de absorção são mais capazes de sobreviver a isto, ou seja, em mudanças organizacionais com gastos com P&D. Por fim, propõe-se no modelo que a capacidade de gestão de mudanças tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

H3c. A capacidade de gestão de mudanças tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.

Kucharska e Kowalczyk (2019) enxergam que o ativismo corporativo é uma prática crescente por meio da qual as empresas se posicionam sobre uma questão social, política ou ambiental, geralmente polêmica, para contribuir com a mudança

social. Os autores colocam que a ação de ativismo corporativo em uma empresa é conduzida por meio de um boicote corporativo. O desempenho do mercado de ações (Facebook) e das empresas patrocinadoras após a campanha mostram que a empresa que sofre boicote recebe um efeito negativo significativo na bolsa de valores, mas as empresas patrocinadoras não sofrem efeito algum. Assim, embora o ativismo corporativo seja uma demanda dos *stakeholders* e as pesquisas anteriores evidenciem a sua importância nas estratégias de gestão da marca, as empresas que o apoiam não obtêm impacto positivo no valor de suas ações.

Muafi (2017) coloca que as pessoas são a empresa. A estrutura das relações entre a cultura da empresa, o desempenho, a RSC e a reputação, do ponto de vista do colaborador, determina quais fatores da cultura da empresa mais influenciam a prática de RSC. Como resultado, devem sustentar o desenvolvimento da empresa e melhorar o seu desempenho.

A reputação da empresa é um forte mediador entre a prática de RSC e a relação de desempenho da empresa, sendo que a dimensão cultural da orientação de longo prazo tem a maior influência na prática de RSC. O estudo avança o conhecimento sobre o assunto, usando uma abordagem de micronível para o envolvimento das partes interessadas em RSC, explorando a visão centrada no colaborador personalizada da cultura organizacional, a prática de RSC e a reputação da empresa para sustentar o desenvolvimento de uma empresa e melhorar o seu desempenho (KUCHARSKA; KOWALCZYK, 2019). Percebe-se com isto que a capacidade de gestão de mudanças tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.

Há relação entre as contribuições de caridade, desempenho e valor de mercado das empresas na bolsa de valores. Para esta conclusão foi realizada uma análise de dados em painel de um grupo de empresas listadas na Bolsa de Valores de Bucareste no período de 2011 a 2016, que registrou lucro em todo o período. A análise empírica aponta, por meio de regressão logística, quais indicadores financeiros e não financeiros contribuem para a decisão das empresas de realizar as contribuições filantrópicas. Também testa o impacto desses indicadores e atividades de doação corporativa, como atividades de RSC, no valor da empresa, representado pelo Índice Q de Tobin, e no desempenho da empresa, expresso pelo Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE). Os resultados mostram que há uma correlação positiva

entre as contribuições de caridade, desempenho e valor de mercado das empresas romenas listadas (LI; KHALILI; CHENG, 2019).

Valls Martínez, Cruz e Parra (2019) analisam a influência do compromisso da gestão, orientação de serviço e papel das partes interessadas na interferência da reputação da empresa e do desempenho ambiental na Indonésia. Alguns gerentes de RSC em empresas estatais, especialmente em empresas portuárias estatais, enfrentaram problemas sobre a complexidade da alocação de fundos e programas de RSC durante a implementação de campo. Percebe-se com isto que a capacidade de gestão de mudanças tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.

Os mesmos autores conduziram esta pesquisa para todos os gerentes de uma das maiores empresas portuárias da Indonésia, que opera de Sumatra a Papua, usando um método misto. Para tanto, realizou uma coleta de dados feita através de questionário a todos os gerentes de RSC em toda a Indonésia e seguido por entrevista e discussão de grupo de foco (FGD). A técnica de amostragem é o uso de amostragem intencional. Os resultados demonstraram que, para melhorar a reputação da empresa, esta precisa aumentar o comprometimento, dar uma orientação de serviço excelente à comunidade e estabelecer um relacionamento harmonioso com o público de interesse. A orientação para o serviço à comunidade e a reputação da empresa podem melhorar o desempenho ambiental de empresas que implementam a RSC e são recebidas positivamente pela comunidade.

Manokaran et al (2018) analisaram as tendências do contexto e o impacto das iniciativas de RSC no desempenho e na produtividade de empresas na China. Os autores usaram dados de responsabilidade ambiental e social em 34.000 projetos de RSC divulgados por 839 empresas em 31 províncias de 2006 a 2016. A análise se seguiu mediante aplicação dos métodos de agrupamento, bem como os mínimos quadrados ordinários e a modelagem de regressão de painel de efeitos fixos, que são realizados para fornecer insights sobre o contexto, tendências e impacto dos projetos de RSC na produtividade e nos resultados financeiros das empresas. Percebe-se com isto que a capacidade de gestão de mudanças tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas. Os resultados realizados sobre o estudo apontaram que o processamento de dados e modelagem indicam que: (a) a maioria dos projetos tem como foco a melhoria da sustentabilidade ambiental das empresas (em comparação com a

social) e que isto influencia diretamente no resultado do negócio. As políticas de gênero relativas à composição do conselho de administração estão incluídas na legislação de muitos países, especialmente as promovidas pela Comissão Europeia para alcançar a igualdade de gênero nos processos de tomada de decisão. Por outro lado, nas últimas décadas, os problemas de desenvolvimento sustentável causados pelo progresso econômico aumentaram o interesse pelas políticas ambientais.

O campo da RSC cresceu exponencialmente na última década. Existem visões opostas contínuas sobre o papel das empresas na sociedade, bem como divergências quanto a se a maximização da riqueza deve ser o único objetivo de quaisquer corporações. Com as seguradoras enfrentando e atendendo à intensa demanda de diversos interessados, este estudo explora o impacto das divulgações de RSC no desempenho financeiro entre as empresas nacionais listadas no setor de seguros da Malásia. Embora a RSC seja um tema quente na Malásia e em vários setores, nenhum estudo detalhado foi realizado para verificar se as seguradoras da Malásia obtêm quaisquer benefícios disso. O estudo examina o impacto da RSC no desempenho financeiro usando um método de análise de conteúdo extenso em relatórios anuais de 13 seguradoras malaias de propriedade nacional nos últimos 9 anos (2008-2017). Os dados da análise de conteúdo são posteriormente transformados na tabela *GRI RSC Disclosure Index* antes de comparar os resultados com os indicadores de desempenho financeiro (retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre patrimônio líquido (ROE) e lucro por ação (EPS)). A relação entre RSC e ROA, ROE e EPS é testada usando análise de correlação. Os resultados indicam uma relação significativa entre a divulgação de RSC e o desempenho financeiro (MANOKARAN et al 2018).

Yusoff e Adamu (2016) mostram que a RSC tem sido um tópico importante na pesquisa em contabilidade. Apesar de extensos estudos sobre atividades de RSC na Malásia, os estudos que investigaram a natureza das atividades de RSC em relação ao desempenho financeiro da empresa ainda são limitados. Assim, esta pesquisa investigou a relação entre as atividades de RSC e o desempenho financeiro das empresas de capital aberto da Malásia. Os autores basearam-se em dados secundários obtidos por meio da análise de conteúdo dos relatórios anuais das empresas publicados para o ano de 2009-2013. Com base no método de amostragem intencional, este estudo cobriu a avaliação das cem maiores empresas

da Malásia, cujos nomes e ações foram cotados na bolsa de valores da Malásia (Bursa Malaysia) no período. Utilizou como base na literatura quatro variáveis independentes (ambiente, comunidade, local de trabalho e mercado) e duas variáveis dependentes – *Earning Per Share* (EPS) e *Return on Equity* (ROE) – foram escolhidas neste estudo.

Bhattacharyya e Rahman (2019) colocam que a Índia recentemente determinou gastos com RSC. Em linha com o conceito de “maximização do valor para o acionista”, documentamos os impactos positivos das despesas de RSC no desempenho da empresa, medido pelo retorno sobre o ativo e fluxo de caixa das operações. Além disso, descobrimos que, apesar da exigência regulatória, a legislação obrigatória de RSC é um fator significativo, mas não o único determinante dos gastos reais de RSC das empresas (YUSOFF; ADAMU, 2016).

García-Martínez, Guijarro e Poyatos (2019) enxergam que a RSC pode ser medida por uma série de critérios diferentes, alguns dos quais semelhantes entre si, enquanto outros podem ser manifestamente contrários à tendência geral. Isso significa que algumas empresas podem obter uma boa avaliação em alguns critérios, mas uma avaliação ruim em outros, o que torna difícil computar resultados a partir de uma avaliação geral de RSC da empresa. Não é fácil encontrar uma única medida que cubra todos os aspectos do desempenho social corporativo. A pesquisa teve como objetivo estimar o desempenho multicritério da RSC por meio de diferentes modelos de programação de metas, levando em consideração todas as dimensões que compõem a RSC. Um exemplo ilustrativo mostra o resultado da aplicação destes modelos a uma base de dados composta por 212 empresas europeias, o que permitiu identificar o grupo mais socialmente responsável, independentemente da abordagem considerada na construção da atuação multicritério. Os resultados apontaram que as dimensões ambiental e de governança corporativa são os elementos mais importantes para medir esse desempenho.

Mikołajek-Gocejna, (2016) vêem que o investimento socialmente responsável (SRI) experimentou um forte crescimento nos últimos anos. Em 2012, \$ 1 de cada \$ 9 de ativos dos EUA sob gestão profissional foi investido em alguma forma de investimento sustentável. Os ativos de investimento sustentável global se expandiram dramaticamente, passando de \$ 13,3 trilhões no início de 2012 para um total de \$ 21,4 trilhões no início de 2014. A maioria dos ativos SRI estão na Europa (63,7 por cento), mas a contribuição relativa dos Estados Unidos aumentou de 28,2

por cento em 2012 para 30,8 por cento em 2014 e, ao longo deste período de dois anos, a região de crescimento mais rápido foram os Estados Unidos, seguidos do Canadá e da Europa. Essas três regiões também são as maiores em termos de ativos, respondendo por 99% do SRI global. Com este crescimento, uma das questões mais importantes é se vale a pena as organizações se preocuparem com a responsabilidade social e se há alguma compensação no investimento para a sustentabilidade. Grande parte da pesquisa sobre esta questão é baseada nas visões de Friedman e Freeman. Mas as mudanças no desenvolvimento econômico, na segurança nacional e local e nas expectativas crescentes das partes interessadas influenciam como o desempenho social é definido e, portanto, também o desempenho corporativo.

O desempenho das empresas é favorecido mediante adoção de políticas corporativas de bom senso e alinhadas à responsabilidade social. Tais ações melhoram o desempenho financeiro e ações de cunho e dimensão interativa trazem implicações positivas (BARTLEY; EGELS-ZANDÉN, 2016; WALDMAN; BOWEN, 2016; NGUYEN, 2020).

Assim, a capacidade de gestão de mudanças tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas. Adotar estratégias flexíveis, por parte da gestão, que viabilizem atividades de entendimento da responsabilidade social corporativa e suas práticas e políticas podem alavancar o negócio, favorecendo seu desempenho (BARTLEY; EGELS-ZANDÉN, 2016; WALDMAN; BOWEN, 2016; SANTANA; COBO, 2020).

Existem fatores que favorecem uma governança corporativa alinhada ao contexto social, tais como a responsabilidade social e as políticas corporativas adotadas pelas empresas. Logo, mensurar a partir de indicadores de desempenho, tais como o ROA, alinhados com a contribuição da RSC, são propostas que identificam a importância e contribuição da responsabilidade social corporativa e seus efeitos positivos e significativos sobre o negócio (BARTLEY; EGELS-ZANDÉN, 2016; WALDMAN; BOWEN, 2016; BORGHESIA e CHANG, 2019). A incerteza econômica tende a dificultar a capacidade de desempenho das empresas de criar e gerar valor. Desta forma, várias características organizacionais podem afetar o valor, tendo como viés condições extremas, tais como: o financeiro, a crise global, efeitos climáticos e a pandemia. No entanto, para Borghesia, Chang e Li (2019), a quantificação da incerteza econômica agora torna possível fazer com que uma

abordagem se torne mais matizada sob a investigação das condições das quais a redução de valor pode ser mitigada durante períodos mais propensos e levados à incerteza.

Os efeitos de mecanismos de governança corporativa e investimentos de responsabilidade social sugerem que a governança corporativa centrada nos acionistas e suas políticas podem restringir a flexibilidade do conselho e dos executivos durante tempos incertos, sufocando, portanto, sua capacidade de reagir com eficácia frente às mudanças macroeconômicas adversas (BARTLEY e EGELS-ZANDÉN, 2016; WALDMAN e BOWEN, 2016; SANTANA e COBO, 2020).

Tais ações favorecem, de forma gerencial, positiva e significativamente o desempenho do negócio (BORGHESI e CHANG, 2019; TRENDAFIOVA, ZIAKAS e SPARVERO; 2017; SARVAIYA, ARROWSMITH e EWEJE; 2019; GILBERTHORPE e HILSON, 2016; SANTANA e COBO, 2020; HOANG 2020). Por fim, propõe-se no modelo que a capacidade de gestão de mudanças tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas. A revisão da literatura não apresentou nenhum estudo com a relação entre RSC, Capacidade Absortiva e Capacidade de Gestão de Mudanças, entendendo que no efeito moderador a variável mediadora é tanto influenciada pela variável independente como influência da variável dependente. Assim, será proposta a dupla mediação no sentido: RSC, capacidade absortiva, capacidade de gestão de mudanças e desempenho, e no sentido: RSC, capacidade de gestão de mudanças, capacidade absortiva e desempenho. Por meio desta lógica, formulamos as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4a. A capacidade absortiva tem um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas.

Capacidade Absortiva consiste em um conceito baseado na ideia de que as empresas é que podem alavancar o conhecimento gerado, tal mudança na gestão pode externamente alavancar seu desempenho de maneira significativa, portanto, analisar o efeito de tal conceito pode favorecer qualitativamente o negócio. A capacidade absortiva é descrita a partir da distinção entre a capacidade absortiva potencial e realizada. Para tanto, Flor, Cooper e Oltra (2018) realizaram em sua pesquisa teste em hipóteses, mediante pesquisa empírica em empresas que atuam

em indústria de alta tecnologia. Os resultados revelaram que rotinas e processos internos influenciam na absorção de conhecimento externo auxiliando a explicar a inovação radical, pois apresentam um efeito significativo do potencial e da capacidade absorptiva realizada. Especificamente, a capacidade absorptiva potencial exerce um efeito positivo na relação entre a amplitude e profundidade da pesquisa externa e a inovação radical. A capacidade absorptiva realizada modera a influência da amplitude da pesquisa externa. Essas descobertas confirmam a natureza complementar da capacidade absorptiva e das estratégias de busca de inovação aberta na inovação radical.

Montanari (2016) afirma que a ênfase é colocada na capacidade de gestão de mudanças em diversos ambientes corporativos distintos: este vocábulo, regra geral, é destinado a se referir a uma gama completa de atividades envolvidas em uma mudança em toda a empresa. Uma das decorrências da capacidade de gestão de mudanças eficaz consiste na estratégia de comunicação.

Honkissch, Pessoa e Henseler (2018) inferem que as decisões de gerenciamento de mudanças em engenharia (ECM) afetam a reputação corporativa (CR) ou até a destruição total. Há uma lacuna entre ECM e CR para a tomada de decisão. Sendo assim, a literatura decompõe e sintetiza aspectos divergentes em ECM e CR: foco, execução, participantes, motivação, tempo, desenho de processos, avaliação de decisão e opções de decisão.

Consequentemente, os sistemas de gerenciamento de projetos devem incorporar e aplicar sistemas de gerenciamento de mudanças apropriados para implementar processos definidos para solicitações de mudança (CRs), autorizações, execuções e avaliações, de acordo com as funções, responsabilidades e procedimentos estipulados. A porcentagem de CRs malsucedidos em relação ao total mensal de CRs aprovados, como medida da eficácia na avaliação de riscos no processo de Gestão de Mudanças, é uma métrica utilizada para a medição do desempenho do processo (MONTANARI, 2016).

Neste sentido, Xie, Zou e Qi (2018), com base na visão baseada no conhecimento (KBV) e usando dados de 379 empresas de alta tecnologia na China, examinou os mecanismos subjacentes de mediação na relação entre a capacidade absorptiva de conhecimento e o desempenho de inovação das empresas. Descobriu-se então que existem relações positivas entre quatro dimensões da capacidade absorptiva de conhecimento – ou seja, aquisição de conhecimento, assimilação de

conhecimento, transformação de conhecimento e exploração de conhecimento – e o desempenho de inovação das empresas.

Além disso, Flor, Cooper e Oltra (2018) descobriram que a capacidade de transformação do conhecimento das empresas e a capacidade de exploração do conhecimento medeiam a relação entre a aquisição de conhecimento e o desempenho de inovação das empresas, bem como entre a assimilação do conhecimento e o desempenho de inovação das empresas. Os resultados lançam luz sobre a pesquisa da capacidade absorptiva do conhecimento e a teoria da gestão do conhecimento, demonstrando teórica e empiricamente como a capacidade absorptiva do conhecimento afeta os resultados de inovação das empresas a partir de uma perspectiva multimediadora.

Há ainda uma relação entre o uso de mídias sociais e a capacidade absorptiva das organizações. Nos últimos 10 anos, muitas organizações adotaram sistematicamente as mídias sociais. A imprensa especializada e as empresas de consultoria frequentemente afirmam que o uso sistemático das mídias sociais aumenta o desempenho das organizações. No entanto, tais afirmações normalmente não são embasadas empiricamente nem examinadas teoricamente. No artigo de Schlagwein e Hu (2017), baseado em entrevistas com informantes-chave de 20 organizações, examinou-se essas afirmações empírica e teoricamente. Em primeiro lugar, examinou-se as maneiras como as mídias sociais são usadas pelas organizações, identificando cinco tipos diferentes de uso de mídia social que oferecem suporte a diferentes propósitos organizacionais (transmissão, diálogo, colaboração, gestão do conhecimento e sociabilidade). Em segundo lugar, analisou-se como esses cinco tipos de uso de mídia social se relacionam com a capacidade absorptiva das organizações. Descobriu-se então que determinados tipos de uso de mídia social (por exemplo, diálogo) apoiam a capacidade absorptiva das organizações e, em última análise, o seu desempenho, embora outros (por exemplo, sociabilidade) não o façam.

Um desafio importante na inovação aberta é a capacidade absorptiva de explorar o conhecimento interno e como a P&D interna pode facilitar ou dificultar isso. Convencionalmente, os gastos internos com P&D são usados como *mix* da capacidade absorptiva, mas no contexto da inovação aberta isso pode ser problemático. A P&D interna também pode restringir a absorção presente e futura, além de restringir a exploração por uma série de razões, por exemplo, grau de

desenvolvimento, estrutural, geográfico ou relevância para unidades de negócios e mercados existentes. Por outro lado, as fontes externas de inovação podem ser difíceis de identificar, avaliar e absorver, mas podem ser mais codificadas, uma vez que por definição estão disponíveis no mercado e mais desenvolvidas para demonstrar o potencial comercial. Usando dados de painel de 325 empresas ao longo de cinco anos, descobriu-se que, ao contrário das prescrições da análise de custos de transação, o conhecimento de origem externa leva menos tempo para absorver e explorar do que o conhecimento gerado internamente, mas esse conhecimento interno cria retornos mais elevados a longo prazo. Significativamente, a relação entre o conhecimento interno e externo e o desempenho muda com o tempo, enquanto o equilíbrio estratégico ideal precisa considerar as decisões tomadas em momentos diferentes (DENICOLAI; RAMIREZ; TIDD, 2016).

Compreender como o tamanho organizacional influencia as capacidades dinâmicas no Brasil se tornou importante para as empresas. Para chegar a esse entendimento, uma análise de modelagem de equações estruturais foi realizada usando o banco de dados da Pesquisa Brasileira de Inovação (PINTEC) para testar as diferenças entre PMEs e grandes empresas no que diz respeito à relação entre as dimensões da capacidade absorptiva (CA) e o desempenho inovador. Os resultados mostram que em grandes empresas, a CA Potencial e a CA Realizada impactam o desempenho da inovação, enquanto nas pequenas e médias empresas apenas a CA Realizada tem influência. Além disso, as PMEs são, de fato, melhores em converter a CA Realizada em desempenho de inovação do que as grandes empresas, provavelmente devido à sua flexibilidade e agilidade. Essas descobertas revelam que os tamanhos organizacionais influenciam o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho (ALVES et al, 2016).

H4b. A capacidade absorptiva e a capacidade de gestão de mudanças têm um efeito mediador duplo positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.

Belkhdja e Daghfous (2021) nos trazem que, nas empresas familiares, a familiaridade constitui um conjunto único de recursos e capacidades resultantes de relacionamentos e influências familiares. A literatura existente mostrou que a familiaridade impacta os resultados organizacionais, como desempenho e inovação.

Este artigo investiga o papel da familiaridade em relação à capacidade de absorção (ACAP). Neste sentido, segundo os autores, as especificidades do capital social de membros não pertencentes à família quando diferentes abordagens de gestão do conhecimento (GC) são adotadas. Assim foi realizado um projeto de estudo de caso comparativo exploratório é adotado. Dados de três empresas familiares sediadas nos Emirados Árabes Unidos forneceram o cenário empírico para este estudo. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, mediante aplicação de documentos disponíveis, observações e sites das empresas. Os resultados revelaram que o papel da *familiness* em relação ao ACAP varia de acordo com a abordagem KM adotada. A familiaridade visa o ACAP potencial quando uma abordagem de KM explícita é adotada, visa o ACAP realizado quando uma abordagem de KM tácita é adotada, e os ACAPs potenciais e realizados quando uma abordagem de KM estratégica é adotada.

O artigo vai além do estudo da familiaridade a partir de uma visão baseada em recursos e adota uma perspectiva baseada no conhecimento para desenvolver uma melhor compreensão acerca do papel da familiaridade em relação ao ACAP. Também melhora nossa compreensão do capital social de membros não familiares em empresas familiares (BELKHODJA; DAGHFOUS, 2021).

Pang, Shi e Zheng (2021) colocam que a avaliação do desempenho da regulamentação ambiental está entre os tópicos mais quentes da economia e gestão ambiental. Embora a empresa industrial seja o principal objeto de regulamentação do controle da poluição, o efeito da regulamentação ambiental na redução da poluição no nível da empresa raramente foi examinado pela literatura existente. Desta forma, buscou-se preencher essa lacuna de pesquisa, investigando os efeitos moderadores da heterogeneidade das empresas sobre o efeito de redução da poluição da regulamentação ambiental na China.

Foi estabelecida uma estrutura teórica que demonstra que a heterogeneidade da empresa determina a capacidade de conformidade e a disposição das empresas por meio da capacidade de absorção, do poder de barganha e da consciência ambiental das empresas e, em seguida, influencia o desempenho ambiental das empresas sob pressão regulatória. Combinando dados de emissão de poluentes em nível de empresa com dados de regulamentação ambiental em nível de província, foi examinado empiricamente o papel moderador da heterogeneidade de empresa no desempenho da regulamentação ambiental. Foi adotado um modelo de efeito

moderador e o estimou-se com o método de regressão Logit. Verificou-se que a regulação ambiental tem melhor desempenho em empresas com alta intensidade de capital, alta produtividade total dos fatores (PTF), em empresas estatais, empresas de exportação e empresas listadas. Em particular, a regulamentação de comando e controle tem um desempenho melhor em empresas nacionais do que em empresas estrangeiras, enquanto o desempenho da regulamentação baseada no mercado é exatamente o oposto. Verificou-se também que o efeito moderador da heterogeneidade das firmas sobre o desempenho da regulação ambiental varia com as regiões e setores industriais, especialmente para o papel moderador da intensidade de capital e da PTF. Essas descobertas ajudaram a compreender o comportamento ambiental da empresa e forneceram percepções sobre a governança ambiental direcionada e diferenciada de um micro ponto de vista (PANG; SHI; ZHENG, 2021).

Peng e Li (2021) usaram uma amostra de fusões e aquisições tecnológicas (M&A) de empresas listadas com ações nas cinco principais indústrias de alta tecnologia de 2012 a 2016, realizando uma análise fatorial para medir a heterogeneidade dessas empresas em termos de recursos de folga financeira, recursos de capital e estrutura de governança. Com base nisso, elaboraram uma análise de regressão multivariada utilizando-a para explorar a influência da heterogeneidade das firmas adquirentes sobre o seu desempenho inovador e a ação de ajuste da capacidade absorptiva entre a heterogeneidade e o desempenho inovador. Os resultados da pesquisa demonstraram que a falta de recursos financeiros e a estrutura de capital altamente centralizada das empresas não são propícios para que as empresas melhorem seu desempenho de inovação após uma M&A tecnológica, enquanto o impacto da estrutura de governança no desempenho da inovação após uma M&A é similarmente não significativo. A evidência empírica fornecida oferece *insights* e uma referência de decisão para fusões e aquisições tecnológicas de empresas de alta tecnologia (PANG, SHI, ZHENG 2021).

Usando as quatro dimensões da capacidade absorptiva, o impacto da capacidade de absorção na inovação dos processos de prestação de serviços, explorou-se como essa inovação pode influenciar positivamente o desempenho do negócio. Para isto, Cruz-Ros et al (2021) utilizaram a modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) e a análise comparativa qualitativa *fuzzy set* (fsQCA), sendo aplicadas sobre uma amostra de 134 empresas do setor de turismo colombiano

analisados. Os resultados indicam que a inovação nos processos de prestação de serviços é positivamente influenciada por duas das quatro dimensões da capacidade absorativa: (1) transformação do conhecimento e exploração do conhecimento. A inovação nos processos de prestação de serviços incentiva o desempenho excepcional e medeia a relação entre a capacidade absorativa e o desempenho do negócio. Essas descobertas são corroboradas pelos resultados os resultados que indicam que a exploração do conhecimento tem a maior influência direta na inovação do que modelo *fuzzy*. Restou evidente que a assimilação e a transformação do conhecimento são condições necessárias e vitais para que as empresas superem seus concorrentes.

Por fim, Ferreira Ricardo (2016), em sua pesquisa, apontou que a capacidade absorativa é a estratégia de desenvolvimento que se torna mais rápida e equilibrada em regiões com características de ambientes adversos à mudança e inovação e por baixos níveis de industrialização e renda. A capacidade absorativa, portanto, está diretamente relacionada ao conhecimento, e juntamente com a capacidade de gestão de mudanças organizacionais, possui um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo está relacionado ao desenvolvimento dos procedimentos metodológicos usados para a pesquisa empírica do problema de pesquisa e dos objetivos propostos. Levando em consideração o que foi apresentado na introdução e tendo como base a literatura apresentada no cenário teórico, esta pesquisa busca responder aos questionamentos em questão.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Levando em consideração as características explicitadas na introdução e levando-se em consideração a literatura desenvolvida no cenário teórico, este estudo visa a resposta à seguinte questão: qual o efeito mediador da capacidade absorviva e da capacidade de gestão de mudanças, na relação entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho nas empresas no Brasil?

A questão de pesquisa e a revisão da literatura possibilitam pesquisas em torno da relação entre a RSC, a capacidade absorviva e a capacidade de gestão de mudanças e o desempenho organizacional, composto por desempenho operacional e financeiro. Tais relações são esclarecidas no conjunto de hipóteses, levando-se em consideração a revisão da literatura relacionadas na ilustração abaixo:

Figura 1 – Hipóteses de Pesquisa

H1 - A RSC tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.
H2a - A RSC tem um efeito positivo e significativo na capacidade absorviva das empresas.
H2b - A capacidade absorviva tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.
H2c - A capacidade absorviva tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.
H3a - A RSC tem um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas.
H3b - A capacidade de gestão de mudanças tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.
H3c - A capacidade de gestão de mudanças tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.

H4a - A capacidade absorativa tem um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas.

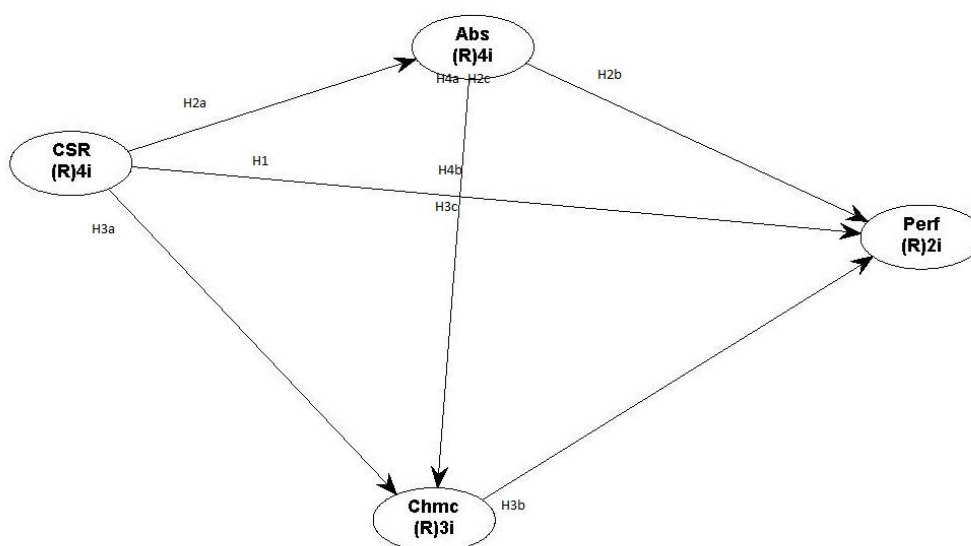
H4b - A capacidade absorativa e a capacidade de gestão de mudanças têm um efeito mediador duplo positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas.

Fonte: dados da pesquisa

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO MODELO

O modelo a ser testado, bem como suas hipóteses, é apresentado na Figura 2. O modelo presume que a RSC influencia o desempenho operacional e financeiro. Além disso, a RSC é antecedente da capacidade absorativa e da capacidade de gestão de mudanças, que por sua vez são mediadoras da relação entre RSC e o desempenho operacional e financeiro.

Figura 2 – Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: dados da pesquisa.

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Para que as variáveis pesquisadas pudessem ser analisadas, foi necessário que defini-las de forma adequada. Há duas definições necessárias para investigar as variáveis: a definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO). A DC apresenta qual conceito será utilizado para aquele construto, haja vista que na revisão teórica da literatura diversas abordagens são explicitadas. Por sua vez, a DO

aborda como o construto previamente definido foi mensurado.

a) Responsabilidade Social Corporativa

D.C.: a RSC consiste em um conjunto de ações que a organização realiza com a finalidade da promoção de aperfeiçoamentos nas condições sociais e ambientais, como forma da organização poder replicar a questões econômicas, técnicas e a requisitos legais, visando a realização de benefícios sociais e ambientais juntamente com os ganhos financeiros (AGUILERA et al., 2007; CAMPBELL, 2007; CARROLL, 1979).

D.O.: O construto da RSC foi mensurado utilizando-se quatro grandezas: a econômica, a legal, a ética e a filantrópica. Os elementos da grandeza econômica (8 elementos) dizem respeito às visões dos gerentes a respeito das visões econômicas da empresa. Os elementos grandeza legal de RSC (7 elementos) dizem respeito à obediência da organização ao sistema jurídico. Já a grandeza ética de RSC (7 elementos) está preocupada com a maneira como os gestores percebem a organização, no que diz respeito ao comportamento ético (por exemplo, “membros de nossa organização seguem padrões profissionais”). Oito elementos serão usados para medir a dimensão filantrópica da RSC e abordam o interesse e o comportamento da organização em atividades filantrópicas (por exemplo, “a organização tenta ajudar os pobres”). Os itens de RSC foram adotados a partir de estudos anteriores (CARROLL, 1979; LEE et al., 2009; OSTLUND, 1977) e validados pelos estudos de Lee et al. (2012). Todas as dimensões de RSC foram mensuradas usando a escala *Likert* de sete pontos, ancoradas por “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

b) Capacidade absorativa

D.C.: Sendo recomendada por Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorativa consiste em um construto que diz respeito às medidas tomadas para reconhecer informação, assimilação dessa informação e aplicação do conteúdo aprendido, dado o conhecimento externo e interno no ambiente a que a empresa está colocada. Esse construto, nas pesquisas dos autores Zahra e George (2002),

absorve outra proporção dentro desse cenário, seja notado atualmente por meio da capacidade absorptiva potencial composta – que diz respeito às dimensões aquisição e assimilação da informação – e a capacidade absorptiva realizada – que diz respeito às dimensões transformação e exploração desse conhecimento. A concepção sustentada está relacionada à aprendizagem e à inovação, porém diz respeito também a outras questões da empresa, como por exemplo a gestão do conhecimento, o desenvolvimento de capacidades e a estrutura organizacional (CRESPI, DA COSTA, PREUSLER, 2018).

D.O.: A capacidade absorptiva, sendo um construto do nível organizacional, será medida através da escala de Flatten et al. (2011), sendo nela vista as quatro medidas que compõem a capacidade de absorção potencial e a realizada. Posteriormente à sua tradução e adequação, as perguntas que dizem respeito à escala *Likert* de sete pontos com pontos finais de "discordo totalmente" e "concordo totalmente" é aplicada, para que uma análise estatística dos dados seja realizada em seguida. A escala retratada consiste em:

- Aquisição
 - 1) A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa;
 - 2) Nossos gestores incentivam os servidores a buscar informação do nosso setor;
 - 3) Nossos gestores esperam que os servidores utilizem informações de outros setores;

- Assimilação
 - 4) Em nossa empresa as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas;
 - 5) Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas;
 - 6) Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas;
 - 7) Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas.

- Transformação

- 8) Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente;
- 9) Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis;
- 10) Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias;
- 11) Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho.

- Exploração

- 12) Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos;
- 13) Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos;
- 14) Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.

c) Capacidade de gestão de mudanças

D.C.: A capacidade de gestão de mudanças nas organizações consiste em um construto que será validado por parte dos colaboradores, líderes, equipes de projetos e profissionais. Assim, a área responsável pelas competências, que representa o acúmulo de habilidades, analisa qual o treinamento e como o desenvolvimento de funções devem aplicar as ferramentas e princípios de capacidade de gestão de mudanças em seus colaboradores.

D.O.: O construto da capacidade de gestão de mudanças será mensurado utilizando as três questões abaixo. Todas as questões da capacidade de gestão de mudanças serão mensuradas usando a escala *Likert* de sete pontos, ancoradas por “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

- 1) Nossos funcionários atuam regularmente como agentes de mudança;
- 2) Nossos funcionários são geralmente receptivos a correções de meio de curso para soluções, à medida que os resultados se desdobram;
- 3) Nossos funcionários são geralmente receptivos a correções de meio de curso para soluções, à medida que os resultados se desdobram.

d) Desempenho organizacional

D.C.: O desempenho organizacional pode ser considerado a competência de uma empresa para a transformação recursos dentro da empresa de forma eficiente e eficaz, visando o alcance das metas organizacionais, sendo mensurada por indicadores financeiros e operacionais (VIJ; BEDI, 2016).

D.O.: O construto desempenho organizacional será mensurado utilizando 2 grandezas, operacional (BIRASNAV, 2014; DELANEY; HUSELID, 1996) e financeira (GARCÍA-MORALES, 2012). A grandeza operacional (7 grandezas) realiza a avaliação da visão do gestor a respeito da qualidade dos produtos/serviços, o desenvolvimento de novos produtos /serviços, a capacidade de atração de funcionários vitais, a capacidade para manter os funcionários vitais, a satisfação dos clientes, a relação entre os gestores e os demais funcionários e a relação entre os funcionários em geral. A grandeza financeira (5 elementos) realiza a avaliação da visão dos gestores no que diz respeito ao retorno sobre o ativo, o retorno sobre o investimento, a lucratividade, a participação de mercado e o volume de vendas. Os gestores serão indicados a realizar a avaliação do nível de desempenho de sua empresa nos últimos 3 anos comparados às empresas do mesmo tipo em uma escala *Likert* de sete pontos, ancoradas por “muito pior” a “muito melhor”.

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção possui as peculiaridades da pesquisa, a população e amostra, as informações que dizem respeito ao instrumento de coleta de dados e os mecanismos que foram empregues para a análise dos dados coletados.

3.4.1 Delineamento da pesquisa

Tratamos de uma pesquisa que procura descrever e analisar o efeito da capacidade absorviva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre a RSC e o desempenho nas empresas. A pesquisa tem como objetivo ser descritiva. A definição temporal da presente tese é de corte transversal: desta forma, foram

realizadas observações em uma amostra em um momento pré-estabelecido no tempo. O instrumento de coleta de dados consiste em um levantamento (*survey*), que consiste no método mais conhecido e utilizado de forma ampla em estudos descritivos que apresentam corte transversal, proporcionando uma descrição quantitativa das atitudes de uma população através de uma amostra desta.

3.4.2 População e amostra

Em relação à coleta de dados primários, foi elaborado um questionário eletrônico autoexplicativo e autocompletado com o auxílio do *Qualtrics Survey Software*. As escalas foram devidamente traduzidas da língua inglesa para a língua portuguesa, sendo utilizada a tradução reversa. Elaborou-se um pré-teste das escalas, levando-se em consideração as orientações de Malhotra (2002). De acordo com este autor, o pré-teste necessita ser feito não somente visando a verificação do entendimento dos pontos pelos interrogados: é necessário também levar em consideração outros fatores, como por exemplo o esboço do questionário, a adversidade dos interrogados para réplica às questões, orientações de integralização e o nível da atenção dos respondentes. Malhotra (2002) aconselha que o pré-teste possa ser feito com um número entre 10 a 20 indivíduos e que possa ser pedido aos entrevistados para que elaborem respostas às questões, realizem comentários e opiniões a respeito da definição de propósito, sua lógica e o vocabulário. No pré-teste, o questionário foi feito por encaminhamento a empresas inclusas ao universo do estudo. Neste cenário não foi percebido, em regra geral, obstáculos dos respondentes quanto ao vocabulário. Foram retificadas questões com o fluxo do estudo. Foi excluído aos respondentes forçarem a resposta de questões, visando oferecer a eles maior liberdade. Os entrevistados utilizaram cerca de quinze minutos para o preenchimento do questionário. No total, foram respondidos 305 questionários pelos colaboradores de empresas de várias cidades do país ao questionário proposto para esta pesquisa.

3.4.3 Viés do método comum

As conclusões deste estudo poderiam ser comprometidas pelo viés do método comum (VMC), visto que em relação ao questionário houve a resposta por

apenas um entrevistado em um momento específico (CAMPBELL; FISKE, 1959). Desta forma, foram realizadas algumas modificações no decorrer da elaboração do questionário, visando a diminuição das possibilidades de reduzir possíveis adversidades.

Primeiramente, o VMC pode ser uma dificuldade se os respondentes elaborarem suas respostas visando serem mais socialmente desejáveis, ou se elaborarem suas respostas de acordo com o que eles imaginam ser o desejo dos estudiosos (PODSAKOFF et al., 2003). Sendo assim, os interrogados foram avisados com a devida antecedência de que o estudo tinha apenas uma finalidade acadêmica, com o caráter sigiloso e anônimo de suas respostas sendo preservados.

O questionário foi também elaborado com a separação das variáveis dependentes e independentes em distintas seções, possibilitando um elo entre as distintas definições mais árduo de constatar (KORTMANN, 2015) e pressionando os respondentes a refletirem com mais minuciosidade no que diz respeito às respostas (PODSAKOFF et al., 2003). O programa WarpPLS 8.0 (KOCK, 2010) oferece o teste de colinearidade total como uma possibilidade eficaz, visando a identificação de VMC (KOCK, 2015b), através do valor dos fatores de inflação de variância (VIFs), oferecido para todas as variáveis latentes. A ocorrência de um VIF maior que 3,3 consiste em uma possibilidade de colinearidade e de que uma amostra conseguiria se encontrar infectada por VMC. Assim, se todos os VIFs resultantes de um teste de colinearidade total forem iguais ou inferiores a 3,3, o modelo pode ser visto ausente de VMC (KOCK, 2015b).

3.4.4 Análise dos dados

A metodologia utilizada no estudo para a análise dos dados colhidos inclui testes de estatística descritiva e técnicas de análise multivariada, usando os softwares estatísticos SPSS 22 e WarpPLS 8.0, conforme a hierarquia a seguir:

- a) análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra com frequência e percentual para observação do perfil das organizações que fazem parte da amostra;
- b) análise das variáveis manifestas por média, mediana e desvio padrão, para observação das especificidades de tendência central de cada uma delas;
- c) análise fatorial confirmatória das variáveis latentes para a verificação da

validade e confiabilidade do modelo de mensuração;

d) modelagem de equações estruturais com o intuito de realizar a avaliação das relações entre as variáveis do modelo estrutural.

3.4.5 Modelagem de equações estruturais

A modelagem de equações estruturais (SEM) consiste em uma análise estatística que realiza a associação a múltiplas variáveis, com o alvo de realizar estimações a uma gama de relações de dependência simultâneas (HAIR JR. et al., 2009; MARÔCO, 2010). De acordo com Hair Jr. et al. (2009), outra capacidade da SEM consiste na incorporação de variáveis latentes na análise. Este tipo de variável consiste em uma definição teorizada e não vista, que pode ser retratada por variáveis observáveis ou mensuráveis. A variável ou construto latente é medida indiretamente pelo exame da consistência de múltiplos indicadores ou variáveis manifestas (HAIR JR. et al., 2009). A modelagem de equações estruturais que faz o uso de variáveis latentes ou observáveis é composta por dois modelos, um modelo estrutural e outro modelo de mensuração. O modelo de mensuração tem como objetivo verificar se os elementos de cada constructo efetuam a medição com exatidão à sua atinente definição, enquanto o modelo estrutural realiza a definição das relações de causa ou associação entre as variáveis (HAIR JR. et al., 2009). Metodologias baseadas em SEM são especificamente úteis no desenvolvimento e expansão da teoria, especialmente na situação em que fatores de segunda e até de terceira ordem possibilitam uma compreensão melhor a respeito melhor das relações que possivelmente não estejam visíveis.

Temos duas análises de SEM: uma análise que leva em consideração a covariância (CB-SEM), que tem a missão de tornar mínimas as distinções entre as matrizes de covariância observadas e esperadas, e outra que leva em consideração os mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) que visa tornar máxima a variância explicitada dos constructos (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). De acordo com Hair Jr. et al. (2017), entre determinadas peculiaridades da PLS-SEM, consistem na viabilidade de ter elevados níveis de precisão estatística com estreitas amostras e a não suspeita de distribuição normal. Em outras palavras, a PLS-SEM consiste em uma metodologia não-paramétrica. O software utilizado nesta pesquisa foi o *WarpPLS 8.0* (KOCK, 2010; 2011; 2015a; 2020). Este software estatístico utiliza o

algoritmo PLS *regression* de Wold (WOLD, 1982), que enche os coeficientes, reduz os padrões de colinearidade e tem pesos mais consistentes. O *WarpPLS* também diminui os equívocos de perspectiva dos resultados, visto que não possibilita a interferência do modelo estrutural no modelo de mensuração, possibilita a identificação de relações não lineares entre os constructos, tornando-se, portanto, favorável, pois não-necessariamente as relações serão lineares (KOCK, 2020).

4 RESULTADOS

Os subseqüentes resultados foram alcançados através da coleta de dados e dos testes estatísticos, explicados nos procedimentos metodológicos. As estatísticas descritivas apontam as particularidades da amostra e das variáveis demonstradas que compreendem os construtos. A argumentação a respeito dos indicadores estatísticos evidencia as relações entre as variáveis e as hipóteses testadas, sendo inclusive discorridas neste capítulo.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A amostra empregada na pesquisa consistiu em 305 casos. As variáveis aplicadas para a descrição desta amostra incorporaram o porte, em consonância com a quantidade de funcionários, o tempo de atuação, a principal atividade e setor da empresa. A Tabela 1 retrata a classificação do porte das empresas através da quantidade de funcionários, de acordo com método aplicado pelo SEBRAE. No caso de comércio e serviços, delimita até 9 funcionários como microempresa, de 10 a 49 funcionários como empresa de pequeno porte, de 50 a 99 funcionários como empresa de médio porte e com 100 ou mais funcionários como empresa de grande porte. Para indústria, delimita até 19 funcionários como microempresa, de 20 a 99 funcionários como empresa de pequeno porte, de 100 a 499 funcionários como empresa de médio porte e com 500 ou mais funcionários como empresa de grande porte. Em conformidade com os dados, com 53,78%, a maioria das organizações da amostra são empresas de grande porte, que juntamente com as empresas de pequeno porte, compõem 92,14% da amostra. Empresas de médio porte podem ser consideradas como 7,86% da amostra, e não ocorreu feedback de microempresas.

Tabela 1 – Porte

Porte da Empresa	Frequência	% de respostas	% acumulado
Pequeno Porte	117	38,36	38,36
Médio Porte	24	07,86	46,22
Grande Porte	164	53,78	100,00
Total	305	100,00	

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao tempo de atuação, podemos observar na Tabela 2 que 1,63% das empresas têm até 5 anos no mercado, 3,93% têm entre 6 e 10 anos, 18,03% de 11 a 25 anos, 38,38% de 26 a 50 anos e, com mais de 50 anos, 38,03%. Tais números revelam que grande parte das empresas no interior da amostra já se encontram devidamente consolidadas, ou seja, com experiência no mercado.

Tabela 2 – Tempo de atuação

Tempo de atuação	Frequência	% de respostas	% acumulado
Até 5 anos	5	1,63	1,63
Entre 6 e 10 anos	12	3,93	5,56
Entre 11 e 25 anos	55	18,03	23,59
Entre 26 e 50 anos	117	38,38	61,97
Mais de 50 anos	116	38,03	100,00
Total	305	100,00	

Fonte: dados da pesquisa.

Observando o tempo de empresa dos colaboradores que responderam ao questionário, conforme apontado na Tabela 3, 27,55 % responderam que possuem até 5 anos de empresa, enquanto 40,98 % revelaram que possuem de 5 a 10 anos de empresa, enquanto, por fim, 31,47 % responderam que possuem mais de 10 anos de empresa.

Tabela 3 – Tempo de empresa

Tempo de empresa	Frequência	% de respostas	% acumulado
Até 5 anos	084	27,55	27,55
5 a 10 anos	125	40,98	68,53
Mais de 10 anos	096	31,47	100,00
Total	305	100,00	

Fonte: dados da pesquisa.

Em resumo, as estatísticas descritivas das variáveis que se destinam à caracterização da amostra revelam uma predominância das grandes e médias empresas, atestam um domínio das médias e pequenas empresas, com experiência entre 26 e 50 anos, e com colaboradores com experiência de 5 a 10 anos de empresa.

4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS E SEUS INDICADORES

A análise dos construtos e seus indicadores tem como objetivo fazer uma análise do padrão médio para cada uma das variáveis evidentes aos construtos do modelo, sendo levado em consideração as estatísticas de média, mediana e desvio padrão. Visando medir as variáveis evidentes manifestas, utilizou-se escalas de cinco pontos para todas elas.

4.2.1 Responsabilidade social corporativa

Lee et al. (2012) mostraram uma operacionalização da definição de RSC ao utilizarem quatro grandezas implícitas: econômica, legal, ética e filantrópica, baseadas em pesquisas antecedentes (CARROLL, 1979; LEE et al., 2009; OSTLUND, 1977). As grandezas de RSC constituem um conjunto de atitudes que a empresa exerce com o objetivo de evoluções nas condições ambientais e sociais, explicando as indagações econômicas, legais, éticas e filantrópicas.

4.2.1.1 RSC econômica

No que diz respeito aos indicadores da RSC econômica, foi percebido que as explicações revelam um nível de concordância que tende à posição 5 (concordo totalmente) na escala. Tal julgamento foi representado pela medida da mediana, no valor 5,0 para todos os indicadores do construto.

Tabela 4 – Indicadores de RSC econômica

RSC Econômica	Média	Desvio Padrão
CSR_EC_1. Nosso negócio tem um procedimento específico para responder a cada reclamação do cliente.	3,84	1,083864
CSR_EC_2. Nós melhoramos continuamente a qualidade de nossos produtos.	4,29	0,502002
CSR_EC_3. Nós usamos a satisfação do cliente como um indicador de nosso desempenho do negócio.	4,37	0,548293
CSR_EC_4. Temos sido bem-sucedidos em maximizar os nossos lucros.	4,27	0,521292
CSR_EC_5. Esforçamo-nos por reduzir os custos operacionais.	4,25	0,589471
CSR_EC_6. Monitoramos de perto a produtividade do funcionário.	4,30	0,691686
CSR_EC_7. Gestores de topo estabelecem estratégias de longo prazo para o nosso negócio.	4,15	0,381999

Fonte: dados da pesquisa.

Pelo valor da média e desvio padrão, a única questão com um pouco mais de dispersão dos dados foi a CSR_EC_7. Gestores de topo estabelecem estratégias de longo prazo para o nosso negócio.com a menor média.

4.2.1.2 RSC legal

Os indicadores de RSC legal também revelam, de igual forma, um nível de concordância tendendo à posição 5 (concordo totalmente). Essa conclusão foi revelada pela mediana no valor 5 para todos os indicadores do construto.

Tabela 5 – - Indicadores de RSC Legal

RSC Legal	Média	Desvio Padrão
CSR_LE_1. Os gestores são informados sobre as leis ambientais pertinentes.	4,37	0,51103
CSR_LE_2. Todos os nossos produtos cumprem os padrões legais.	4,20	0,411179
CSR_LE_3. Nossas obrigações contratuais são sempre honradas.	4,18	0,390847
CSR_LE_4. Os gestores desta organização tentam cumprir a lei.	4,15	0,390515
CSR_LE_5. Nossa empresa procura cumprir com todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos funcionários.	4,20	0,462308
CSR_LE_6. Temos programas que incentivam a diversidade do nosso local de trabalho (em termos de idade, sexo ou raça).	4,29	0,614008
CSR_LE_7. As políticas internas impedem a discriminação na remuneração e na promoção dos funcionários.	4,23	0,508728

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os indicadores desta grandeza têm as médias aproximadas à mediana e aos valores inferiores de desvio padrão, revelando que as respostas se acumularam, em sua maior parte, entre as alternativas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

4.2.1.3 RSC ética

Em relação às respostas, persiste a afirmativa no que diz respeito às questões de RSC ética.

Tabela 6 – Indicadores de RSC Ética

RSC Ética	Média	Desvio Padrão
CSR_ET_1. Nosso negócio tem um código de conduta abrangente.	4,40	0,547723
CSR_ET_2. Os membros de nossa organização seguem padrões profissionais.	4,27	0,511347
CSR_ET_3. Os principais gerentes monitoram os possíveis impactos negativos de nossas atividades em nossa comunidade.	4,15	0,396909
CSR_ET_4. Somos reconhecidos como uma empresa confiável.	4,20	0,429951
CSR_ET_5. A imparcialidade em relação aos colegas de trabalho e parceiros de negócios é parte integrante do nosso processo de avaliação de funcionários.	4,29	0,519943
CSR_ET_7. Nossos vendedores e funcionários devem fornecer informações completas e precisas a todos os clientes.	4,13	0,386825

Fonte: dados da pesquisa

O valor da mediana em 5 (concordo totalmente), as médias perto da mediana e o valor aquém do desvio padrão revelam que a maior parte dos entrevistados concordam totalmente com as questões.

4.2.1.4 RSC Filantrópica

A Tabela 7 mostra que os respondentes concordam com as afirmações dos itens da dimensão filantrópica da RSC. A média ao redor da mediana 5 (concordo totalmente) com os valores de desvio padrão inferiores a 1 revelam baixa dispersão nas respostas.

Tabela 7 – Indicadores de RSC filantrópica

RSC Filantrópica	Média	Desvio Padrão
CSR_PH_1. A empresa busca melhorar a imagem de seu produto.	4,44	0,58244
CSR_PH_2. A empresa busca melhorar a percepção de sua conduta empresarial	4,30	0,511199
CSR_PH_3. A empresa busca melhorar a sua imagem corporativa.	4,19	0,422818
CSR_PH_5. A empresa procura contribuir para melhorar a comunidade local.	4,26	0,527337
CSR_PH_6. A empresa tenta cumprir sua responsabilidade social.	4,37	0,657423
CSR_PH_7. A empresa tenta atender as solicitações governamentais.	4,19	0,453488
CSR_PH_8. A empresa tenta atender os pedidos de ONGs.	4,35	0,636425

Fonte: dados da pesquisa.

No que diz respeito ao construto RSC, as práticas relativas às suas grandezas – econômica, legal, ética e filantrópica – conforme a percepção dos gestores, estão inseridas nas empresas da amostra.

4.2.2 Desempenho

Visando a mensuração do desempenho, utilizou-se a definição com duas grandezas, a operacional (BIRASNAV, 2014; DELANEY; HUSELID, 1996) e a financeira (GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2012). A grandeza operacional classifica a compreensão do gestor no que diz respeito à qualidade dos produtos e/ou serviços, o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, a capacidade de atração de colaboradores vitais e preservar / manter estes colaboradores, o contentamento dos clientes e a relação entre os colaboradores. A grandeza financeira classifica o entendimento dos gestores no que diz respeito ao retorno em relação ao ativo, o retorno sobre o investimento, a lucratividade, a participação de mercado e o volume de vendas. Foi questionado aos gestores o seu nível de satisfação em relação aos itens do desempenho organizacional e financeiro de sua empresa organização há 3 anos, quando confrontados com os seus concorrentes. A escala de cinco pontos encontra-se fundamentada indo de “extremamente insatisfeito” até “extremamente satisfeito”.

4.2.2.1 Desempenho operacional

Tabela 8 – Indicadores de desempenho operacional

Desempenho operacional	Média	Desvio Padrão
OP_1. Qualidade de produtos, serviços ou programas.	3,56	1,17171
OP_2. Desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas.	4,89	0,52499
OP_3. Capacidade de atrair funcionários essenciais.	4,94	0,23551
OP_4. Capacidade para manter os funcionários essenciais.	4,95	0,22563
OP_5. Satisfação de consumidores ou clientes.	4,63	0,01124
OP_6. Relações entre gestores e outros funcionários.	4,95	0,11669
OP_7. Relações entre os funcionários em geral.	4,98	0,17863

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos indicadores de desempenho operacional, os feedbacks fornecidos revelam um nível de satisfação oferecidos. Os itens OP_1 e OP_2 (que

dizem respeito à qualidade e desenvolvimento de produtos), OP_5, (satisfação dos clientes) e OP_6 e OP_7 (relacionamento entre funcionários) revelaram predisposição à alternativa 5 (extremamente satisfeito) revelada pela mediana 5, com dispersão inferior entre os feedbacks em virtude de uma média aproximada da mediana e desvio padrão abaixo de 1.

4.2.2.2 Desempenho financeiro

No que diz respeito aos indicadores de desempenho financeiro, os feedbacks fornecidos também alegaram um nível de concordância.

Tabela 9 – Indicadores de desempenho financeiro

Desempenho financeiro	Média	Desvio Padrão
FP_1. Retorno sobre o ativo.	4,94	0,402597
FP_2. Retorno sobre o investimento.	2,19	0,406818
FP_3. Lucratividade.	3,82	0,042579
FP_4. Participação de mercado.	4,83	0,090917
FP_5. Volume de vendas.	4,80	0,075133

Fonte: dados da pesquisa.

Os itens FP_1 (retorno sobre o ativo), FP_2 (retorno sobre investimento), FP_3, (lucratividade) e FP_5 (volume de vendas) revelaram predisposição à alternativa 4 (satisfeito), representada pela mediana 4, com dispersão inferior entre as respostas em virtude da média ao redor da mediana e desvio padrão inferior a 1.

4.2.2.3 Capacidade Absortiva

Visando a mensuração da capacidade absorptiva, utilizou-se a definição com quatro grandezas: a aquisição, a assimilação, a transformação e a exploração. A capacidade absorptiva se conceitualiza na habilidade de valoração, assimilação e aplicação de um novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Ainda se mostra e elabora por uma combinação de quatro capacidades do conhecimento, sendo estas: (1) aquisição - (forma de valorizar, adquirir e identificar o conhecimento); (2) assimilação – (análise, processo, entendimento e interpretação das informações); (3) transformação – (traduzir e reconhecer combinações de informações diferentes e formar novos padrões) e; (4) exploração – (refino, alavancagem, expansão e criação

de competências), denominadas de dimensões, pelas quais as organizações gerem uma capacidade organizacional dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002).

4.2.3.1 Capacidade Absortiva – Aquisição

No que diz respeito aos indicadores da capacidade absorptiva - Aquisição, foi notável que as explicações revelam um nível de concordância que tende à posição 5 (concordo totalmente) na escala. Tal julgamento é representado pela medida da mediana, no valor 5,0 para todos os indicadores do construto.

Tabela 10 – - Indicadores de Capacidade Absortiva - Aquisição

Capacidade Absortiva - Aquisição	Média	Desvio Padrão
A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa	4,73	0,841413
Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor	4,63	0,866892
Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores	4,42	0,713178

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os indicadores desta grandeza têm as médias aproximadas à mediana e aos valores inferiores de desvio padrão, revelando que as respostas se concentraram em sua maior parte entre as alternativas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

4.2.3.2 Capacidade Absortiva – Assimilação

Já em relação aos indicadores da capacidade absorptiva – Assimilação, destaca-se que as explicações revelam um nível de concordância que tende a posição 5 (concordo totalmente) na escala. Tal julgamento foi representado pela medida da mediana, no valor 5,0 para todos os indicadores do construto.

Tabela 11 – Indicadores de Capacidade Absortiva - Assimilação

Capacidade Absortiva - Assimilação	Média	Desvio Padrão
Em nossa empresa as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas	4,70	0,764873
Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas;	4,53	0,752969
Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas	4,47	0,806814
Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas;	4,64	0,18938

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os indicadores desta grandeza têm as médias aproximadas à mediana e valores inferiores de desvio padrão, revelando que as respostas se tornaram em sua maior parte entre as alternativas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

4.2.3.3 Capacidade Absortiva – Transformação

Seguindo os demais constructos, em relação aos indicadores da capacidade absortiva – Transformação, destaca-se que as explicações revelam um nível de concordância que tende à posição 5 (concordo totalmente) na escala. Tal julgamento é representado pela medida da mediana, no valor 5,0 para todos os indicadores do construto.

Tabela 12 – Indicadores de Capacidade Absortiva - Transformação

Capacidade Absortiva – Transformação	Média	Desvio Padrão
Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente	4,68	0,803631
Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis	4,56	0,798202
Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas idéias	4,52	0,843145
Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho	4,41	0,719985

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os indicadores desta grandeza têm as médias aproximadas à mediana e valores inferiores de desvio padrão, revelando que as respostas se concentraram em sua maior parte entre as alternativas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

4.2.3.4 Capacidade Absortiva – Exploração

Por fim, em relação aos indicadores da capacidade absortiva – Exploração, destaca-se que as explicações revelam um nível de concordância que tende à posição 5 (concordo totalmente) na escala. Tal julgamento é representado pela medida da mediana, no valor 5,0 para todos os indicadores do construto.

Tabela 13: Indicadores de Capacidade Absortiva - Exploração

Capacidade Absortiva - Exploração	Média	Desvio Padrão
Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos	4,82	0,92137
Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos	4,56	0,88163
Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias	4,28	0,60787

Fonte: dados da pesquisa

Todos os indicadores desta grandeza têm as médias aproximadas à mediana e valores inferiores de desvio padrão, revelando que as respostas se concentraram em sua maior parte entre as alternativas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

4.2.4 Capacidade de Gestão de Mudanças

Já em relação aos indicadores da Capacidade de Gestão de Mudanças, destaca-se que as explicações revelam um nível de concordância que tende à posição 5 (concordo totalmente) na escala. Tal julgamento é representado pela medida da mediana, no valor 5,0 para todos os indicadores do construto.

Tabela 14 – Indicadores de Capacidade de Gestão de Mudanças

Capacidade de Gestão de Mudanças	Média	Desvio Padrão
Nossos funcionários atuam regularmente como agentes de mudança.	4,96	1,00416
Nossos funcionários são geralmente receptivos a correções de meio de curso para soluções à medida que os resultados se desdobram.	4,56	0,78431
Nossos funcionários gostam de brincar com novas idéias e possibilidades	4,55	0,95879

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os indicadores desta grandeza têm as médias aproximadas à mediana e valores inferiores de desvio padrão, revelando que as respostas se concentraram em sua maior parte entre as alternativas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

De acordo com Hair Jr. et al. (2009), a análise fatorial confirmatória (CFA),

consiste no método visando o teste, caso as variáveis mensuradas retratem bem os seus referentes construtos. Portanto, ela nos retrata a quantidade com que nossa discriminação dos valores revelam a veracidade, oferecendo a averiguação da teoria de medição. Uma teoria de medição consiste no que caracteriza a série de relações que indicam como as variáveis manifestas, que são possíveis de serem mensuradas, retratam um construto latente que somente pode ser medido através de suas variáveis manifestas (HAIR JR. et al., 2009; MARÔCO, 2010).

Visando a apreciação do modelo estrutural, é indispensável a análise do modelo de mensuração, averiguando a validade convergente, discriminante e a confiabilidade, para todos os indicadores e construtos (GEFEN; STRAUB; MARIE-CLAUDE, 2000).

Para uma análise em relação à validade convergente, o software WarpPLS 8.0 viabiliza as cargas cruzadas dos indicadores (*cross loadings*). Estas últimas, associadas a determinados construtos, têm que ser obrigatoriamente maiores / superiores quando são confrontadas às suas cargas em relação aos demais construtos. Hair Jr. et al. (2014) revelam que estas são possíveis de serem iguais ou superiores a 0,70 (e consideráveis pelo menos a 10%). Entretanto, antes de eliminar indicadores com cargas menores do que 0,70, deve haver uma investigação detalhada dos efeitos. Em geral, os indicadores com cargas externas no período de 0,40 a 0,70 têm necessidade de ser removidos da escala apenas se sua extinção gerar um aumento na confiabilidade composta ou da AVE (média da variância extraída). Os indicadores que apresentam números muito baixos (inferiores a 0,40) precisam ser separados da escala.

Tabela 15 – *Cross Loadings* variáveis latentes

	CSR_ EC	CSR_ LE	CSR_ ET	CSR_ PH	OP	FP	ABS_ AQ	ABS_ ASS	ABS_ TRAN SF	ABS_ EXPL	Chmc	P Value
CS R_ E C_1	0,693	-0,133	-0,027	-0,198	0,163	0,049	0,164	0,178	0,187	0,161	0,143	<0,001
CS R_ E C_2	0,713	-0,226	0,144	0,167	0,421	0,134	0,348	0,412	0,345	0,378	0,347	<0,001
CS R_ E C_3	0,711	0,051	0,137	0,174	0,147	0,178	0,362	0,487	0,377	0,398	0,245	<0,001
CS R_ E C_5	0,589	0,113	-0,029	0,169	0,645	0,178	0,207	0,356	0,415	0,315	0,422	<0,001
CSR_ EC _6	0,617	0,043	0,092	0,134	0,187	0,177	0,312	0,265	0,188	0,412	0,401	<0,001

CS R_E C_7	0,636	0,041	0,164	0,178	0,462	0,418	0,178	0,478	0,234	0,312	0,312	<0,001
CS R_L E_1	0,039	0,597	0,177	0,312	0,323	0,128	0,195	0,251	0,145	0,321	0,475	<0,001
CS R_L E_2	-0,021	0,723	0,198	0,145	0,425	0,410	0,674	0,197	0,164	0,213	0,326	<0,001
CS R_L E_3	0,128	0,621	0,365	0,303	0,123	0,187	0,189	0,349	0,267	0,349	0,377	<0,001
CS R_L E_5	-0,018	0,629	0,344	0,178	0,298	0,312	0,346	0,334	0,244	0,378	0,244	<0,001
CS R_L E_6	-0,123	0,698	0,216	0,264	0,345	0,265	0,310	0,378	0,316	0,389	0,241	<0,001
CS R_L E_7	0,037	0,687	0,245	0,384	0,345	0,279	0,299	0,399	0,277	0,377	0,377	<0,001
CS R_E T_1	-0,017	0,377	0,689	0,315	0,311	0,433	0,313	0,247	0,288	0,346	0,213	<0,001
CS R_E T_2	-0,014	0,278	0,722	0,266	0,344	0,361	0,410	0,313	0,344	0,355	0,362	<0,001
CS R_E T_3	0,029	0,344	0,799	0,411	0,413	0,477	0,431	0,444	0,145	0,388	0,389	<0,001
CS R_E T_4	-0,139	0,265	0,678	0,347	0,123	0,347	0,244	0,356	0,298	0,215	0,377	<0,001
CS R_E T_5	0,009	0,266	0,689	0,266	0,147	0,216	0,214	0,211	0,333	0,344	0,311	<0,001
CS R_E T_6	0,244	0,261	0,698	0,244	0,412	0,277	0,164	0,389	0,317	0,215	0,125	<0,001
CS R_P H_4	0,269	0,256	0,378	0,875	0,258	0,299	0,195	0,177	0,366	0,162	0,378	<0,001
CS R_P H_5	0,299	0,364	0,371	0,897	0,279	0,277	0,188	0,266	0,288	0,274	0,263	<0,001
CS R_P H_6	0,387	0,366	0,421	0,567	0,263	0,245	0,312	0,377	0,333	0,289	0,244	<0,001
CS R_P H_7	0,344	0,288	0,169	0,748	0,31	0,162	0,277	0,364	0,289	0,266	0,317	<0,001
OP _2	0,264	0,319	0,210	0,678	0,721	0,145	0,299	0,346	0,216	0,164	0,096	<0,001
OP _3	0,064	0,079	0,079	0,088	0,678	0,311	0,061	0,079	0,061	0,042	0,061	<0,001
OP _4	0,087	0,312	0,028	0,084	0,798	0,412	0,031	0,088	0,087	0,064	0,031	<0,001
OP _5	0,094	0,341	0,344	0,098	0,745	0,464	0,063	0,077	0,377	0,078	0,353	<0,001
OP _6	0,356	0,244	0,364	0,079	0,745	0,722	0,0975	0,098	0,345	0,387	0,248	<0,001
OP _7	0,347	0,311	0,096	0,0832	0,731	0,745	0,0942	0,349	0,368	0,264	0,348	<0,001
FP _1	0,389	0,377	0,258	0,085	0,084	0,741	0,0875	0,379	0,261	0,248	0,344	<0,001

FP_2	0,311	0,266	0,132	0,094	0,088	0,789	0,368	0,333	0,425	0,169	0,296	<0,001
FP_3	0,377	0,345	0,322	0,346	0,319	0,762	0,314	0,389	0,287	0,388	0,374	<0,001
FP_4	0,268	0,378	0,344	0,322	0,269	0,764	0,346	0,311	0,412	0,346	0,234	<0,001
FP_5	0,267	0,264	0,371	0,344	0,389	0,788	0,379	0,345	0,269	0,344	0,398	<0,001
AB S_A Q_1	0,278	0,377	0,364	0,269	0,379	0,227	0,692	0,297	0,311	0,279	0,288	<0,001
AB S_A Q_2	0,096	0,299	0,286	0,302	0,294	0,347	0,762	0,267	0,289	0,271	0,346	<0,001
AB S_A Q_3	0,268	0,311	0,241	0,289	0,288	0,274	0,841	0,334	0,298	0,264	0,290	<0,001
AB S_A Q_4	0,378	0,344	0,340	0,312	0,374	0,269	0,732	0,371	0,297	0,288	0,311	<0,001
AB S_A Q_5	0,309	0,346	0,399	0,374	0,247	0,311	0,761	0,389	0,299	0,374	0,346	<0,001
AB S_A Q_6	0,278	0,297	0,261	0,312	0,249	0,344	0,798	0,245	0,349	0,385	0,317	<0,001
AB S_A Q_7	0,319	0,264	0,248	0,344	0,260	0,316	0,812	0,371	0,378	0,399	0,384	<0,001
ABS AS S_1	0,299	0,397	0,317	0,319	0,287	0,377	0,394	0,812	0,318	0,388	0,346	<0,001
AB S_A SS_2	0,318	0,284	0,347	0,377	0,355	0,318	0,379	0,794	0,374	0,362	0,399	<0,001
AB S_A SS_3	0,379	0,267	0,399	0,344	0,369	0,340	0,394	0,847	0,374	0,388	0,318	<0,001
AB S_A SS_4	0,296	0,284	0,269	0,311	0,378	0,382	0,365	0,781	0,361	0,394	0,382	<0,001
AB S_A SS_5	0,284	0,264	0,282	0,308	0,215	0,378	0,363	0,844	0,264	0,377	0,369	<0,001
AB S_A SS_6	0,378	0,349	0,362	0,347	0,148	0,381	0,377	0,863	0,346	0,344	0,361	<0,001
AB S_A SS_7	0,319	0,297	0,263	0,277	0,378	0,344	0,314	0,787	0,384	0,316	0,210	<0,001
AB S_T R_1	0,278	0,345	0,287	0,296	0,299	0,361	0,886	0,301	0,312	0,347	0,398	<0,001
AB S_T R_2	0,278	0,264	0,303	0,274	0,262	0,378	0,779	0,315	0,348	0,313	0,378	<0,001
ABS _TR _3	0,210	0,316	0,276	0,313	0,291	0,367	0,864	0,347	0,302	0,320	0,249	<0,001
ABS _TR _4	0,289	0,315	0,243	0,312	0,346	0,299	0,890	0,378	0,298	0,349	0,294	<0,001

AB S_T R_5	0,312	0,316	0,298	2,0398	0,247	0,371	0,754	0,278	0,249	0,378	0,274	<0,001
AB S_T R_6	0,213	0,313	0,261	0,267	0,363	0,322	0,791	0,310	0,346	0,216	0,298	<0,001
AB S_T R_7	0,302	0,301	0,216	0,316	0,315	0,216	0,888	0,379	0,268	0,394	0,325	<0,001
AB S_E XPL 1	0,311	0,309	0,316	0,348	0,264	0,232	0,316	0,879	0,316	0,264	0,346	<0,001
AB S_E XPL 2	0,136	0,279	0,316	0,345	0,264	0,261	0,2643	0,765	0,216	0,315	0,231	<0,001
AB S_E XPL 3	0,361	0,241	0,264	0,333	0,316	0,132	0,216	0,833	0,222	0,264	0,316	<0,001
AB S_E XPL 4	0,248	0,264	0,316	0,260	0,245	0,216	0,301	0,748	0,316	0,165	0,264	<0,001
AB S_E XPL 5	0,169	0,298	0,378	0,217	0,313	0,164	0,253	0,891	0,210	0,317	0,261	<0,001
AB S_E XPL 6	0,261	0,258	0,269	0,246	0,223	0,378	0,261	0,786	0,316	0,268	0,319	<0,001
AB S_E XPL 7	0,248	0,346	0,261	0,234	0,325	0,341	0,244	0,842	0,264	0,209	0,301	<0,001
Ch mc	0,0364	0,0485	0,041	0,032	0,264	0,321	0,267	0,344	0,839	0,243	0,345	<0,001

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: CSR_EC=RSC Econômica, CSR_LE=RSC Legal, CSR_ET=RSC ética, CSR_PH=RSC Filantrópica, ABS_AQ=Capacidade Absortiva Aquisição, ABS_ASS=Capacidade Absortiva Assimilação, ABS_TR=Capacidade Absortiva Transformação, ABS EXPL=Capacidade Absortiva Exploração, Chmc=Capacidade de Gestão de Mudanças

A confiabilidade do modelo de mensuração pode ser apreciada ao utilizar-se os valores do Alfa de Cronbach, que se encontra no intervalo dos valores sugeridos pela Academia. A outra grandeza de confiabilidade da consistência interna dos construtos, a confiabilidade composta, revela valores superiores de confiabilidade (HAIR JR. et al., 2017). A fase seguinte consistiu em alterar as variáveis latentes, exceto o desempenho, nas variáveis de segunda ordem, RSC, capacidade absortiva e capacidade de gestão de mudanças, concluindo o modelo de mensuração. Logo posteriormente, foi realizada a avaliação das validades convergente, discriminante e a confiabilidade do modelo final.

4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Posteriormente à comprovação da validade e à confiabilidade das dimensões do modelo, foram avaliados os ajustes do modelo estrutural, explicitados na Tabela 16, e as relações teóricas entre seus construtos.

Tabela 16 – Indicadores de ajuste do modelo

Indicadores	Valor
Average path coefficient (APC)	0,362 $p < 0,001$
Average R-squared (ARS)	0,485 $p < 0,001$
Average adjusted R-squared (AARS)	0,482 $p < 0,001$
Average block VIF (AVIF)	1,823
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2,645
Tenenhaus GoF (GoF)	0,536
Sympson's paradox ratio (SPR)	1,000
R-squared contribution ratio (RSCR)	1,000
Statistical suppression ratio (SSR)	1,000
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	0,917

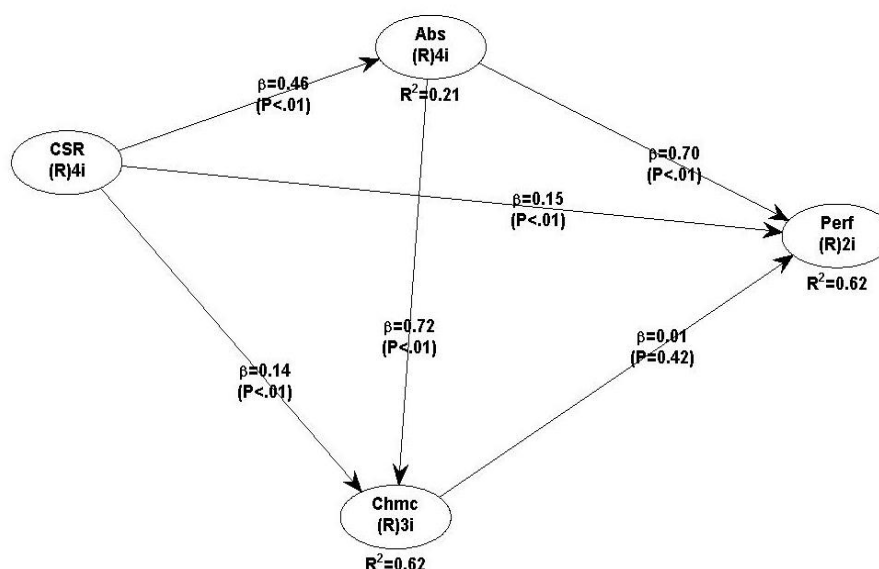
Fonte: dados da pesquisa.

O coeficiente médio de caminho (APC), a média do R-quadrado (ARS) e a média do R-quadrado ajustado (AARS), revelam a qualidade preditiva e explicativa do modelo, ao se somarem variáveis latentes que de fato somam valor ao modelo. Tais indicadores revelam significância, haja vista que os valores aconselháveis para APC, ARS e AARS são de *p-value* igual ou menor que 0,5 (KOCK, 2013). Os valores de AVIF e AFVIF revelam que as variáveis latentes e o modelo não revelaram problemas de colinearidade. Os valores de indicação para estes indicadores são admissíveis se inferiores a 5 e ótimos se inferiores a 3,3. O índice *Tenenhaus Gof* (GoF) (TENENHAUS et al., 2005) foi 0,452. Este índice reconhece tanto a mensuração quanto a performance do modelo estrutural, e utiliza-se deles visando a validação do modelo PLS globalmente (TENENHAUS et al., 2005; KOCK, 2013).

O GoF é julgado baixo, caso seja superior a 0,1, médio caso seja superior a 0,25 e grande caso seja superior a 0,36. A taxa do paradoxo de Sympon's (SPR) com valor de 1,000, vista como admissível caso seja superior ou igual a 0,7, revela que não possui problemas de causalidade. O índice RSCR (*R-squared contribution ratio*) que mostra se o modelo está ausente de coeficientes de determinação

negativos, foi 1,000 podendo ser superior ou igual a 0,9, tendo-se, portanto, como admissível. O índice SSR (*Statistical Suppression Ratio*) foi 1,000. Ele é admissível caso seja superior ou igual a 0,7. Ele mensura o aumento em que o modelo é ausente de problemas de causalidade, revelando que o modelo é aceitável (MACKINNON; KRULL; LOCKWOOD, 2000). O indicador NLBCDR (Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio) foi 0.917. Ele comprova o auxílio aos sentidos fictícios dos links do modelo pelos coeficientes bivariados não lineares (admissíveis caso seja superior ou igual a 0.7).

Figura 3: – Parâmetros estimados no modelo de equações estrutura



Fonte: dados da pesquisa

Visando a análise das hipóteses, é preciso verificar os efeitos diretos e indiretos de RSC no desempenho operacional e financeiro. RSC tem um efeito direto no desempenho operacional, enquanto o efeito total no desempenho financeiro. Os efeitos diretos de capacidade absorptiva no desempenho financeiro e capacidade de gestão de mudanças no desempenho operacional ratificam a mediação total de capacidade absorptiva no desempenho financeiro e capacidade de gestão de mudanças no desempenho operacional.

Com relação à Hipótese 1 (a RSC possui um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas), que se encontra devidamente estruturada na figura 4,

esta que foi devidamente aceita, percebemos um coeficiente de valor 0,27, um p value <0,001 e com um poder de explicação de 0,07. Com o aceite desta hipótese, torna-se confirmado que a RSC possui um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

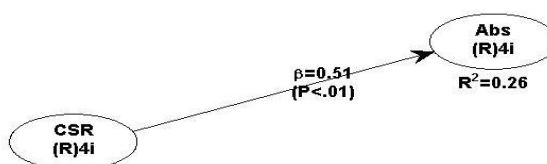
Figura 4 – Efeito Direto da CSR no Desempenho



Fonte: dados da pesquisa.

Já no que diz respeito à relação contida na Hipótese 2a (A RSC tem um efeito positivo e significativo na capacidade absorativa das empresas), que se encontra devidamente estruturada na figura 5, esta que foi devidamente aceita, percebemos um coeficiente de valor 0,51, e com um p value <0,001 e um poder de explicação de 0,26. Com o aceite desta hipótese, torna-se confirmado que, de fato, a RSC tem um efeito positivo e significativo na capacidade absorativa das empresas.

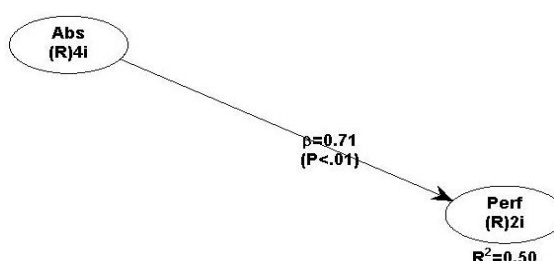
Figura 5 – Efeito Direto da CSR na Capacidade Absortiva



Fonte: dados da pesquisa.

Com relação à hipótese 2b (a capacidade absorptiva tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas), que se encontra devidamente estruturada na figura 6, esta que foi devidamente aceita, percebemos um coeficiente de valor 0,71, um *p value* <0,001, e com um poder de explicação de 0,50. Com o aceite desta hipótese, torna-se confirmado que, de fato, a capacidade absorptiva tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

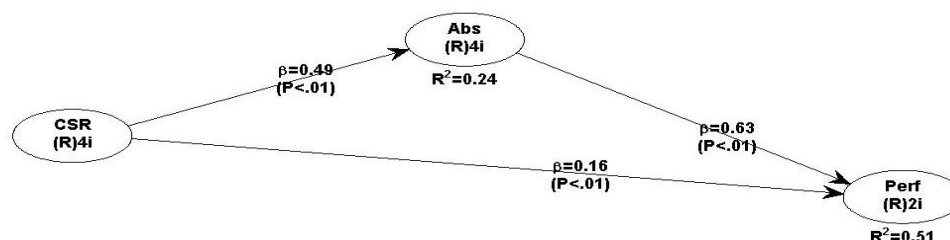
Figura 6 – Efeito Direto da Capacidade Absorptiva no Desempenho



Fonte: dados da pesquisa.

Com relação à hipótese 2c (a capacidade absorptiva tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas), que se encontra devidamente estruturada na figura 7. Nesta, que foi devidamente aceita, percebemos um coeficiente de valor 0,599, e um poder de explicação de 0,51. Houve aceite desta hipótese, visto que houve uma diminuição do coeficiente do efeito direto entre RSC e desempenho, e uma Mediação Parcial e não uma Mediação Total (Wu, 2008; Harun, 2020) e além disto, a capacidade absorptiva possui um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e desempenho das empresas.

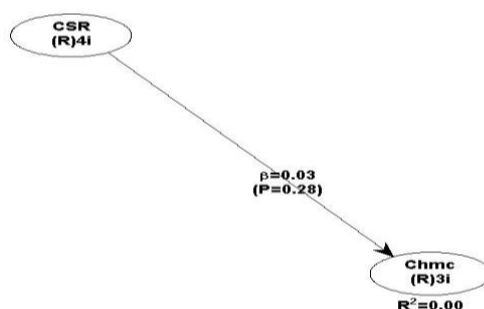
Figura 7 – Efeito Mediador da Capacidade Absortiva na relação entre CSR e Desempenho



Fonte dados da pesquisa

Com relação à Hipótese 3a (A RSC tem um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas), que se encontra devidamente estruturada abaixo na Figura 8, esta que foi devidamente aceita, percebemos um coeficiente de valor 0,03, um p value 0,28. Com o aceite desta hipótese, torna-se confirmado que, de fato, a RSC tem um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas, em virtude de ter havido uma diminuição do efeito direto.

Figura 8 – Efeito Direto da Capacidade Absortiva na Capacidade de Gestão de Mudanças.

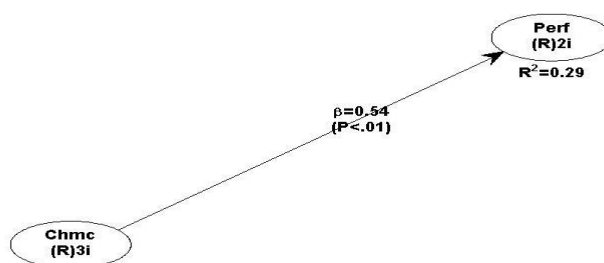


Fonte: dados da pesquisa

Com relação à hipótese 3b (a capacidade de gestão de mudanças tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas), que se encontra devidamente estruturada na Figura 9, esta que foi rejeitada, percebemos um coeficiente de valor 0,54, um p value $< 0,001$, e com um poder de explicação de 0,29.

Com a rejeição desta hipótese, é percebido que a capacidade de gestão de mudanças não tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas, em virtude de não ter havido uma diminuição do efeito direto.

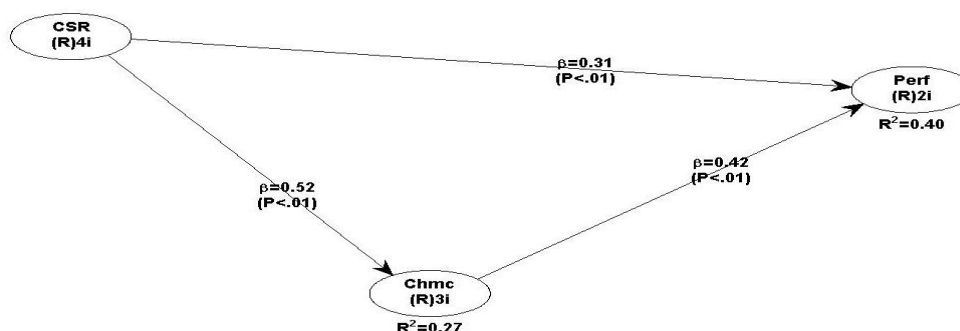
Figura 9 – Efeito Direto da Capacidade de Gestão de Mudanças no Desempenho.



Fonte: dados da pesquisa

Com relação à hipótese 3c (A capacidade de gestão de mudanças tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas), que se encontra devidamente estruturada na Figura 10, esta hipótese foi refutada. Com a rejeição desta hipótese, interpretamos que, de fato, a capacidade de gestão de mudanças não possui um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e desempenho das empresas, visto que não houve um Efeito Mediador Total, e sim apenas um Efeito Mediador Parcial. (WU, 2008; HARUN, 2020).

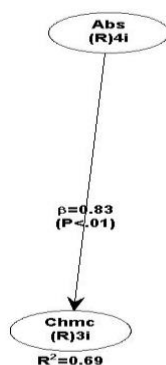
Figura 10 – Efeito Mediador da Capacidade de Gestão de Mudanças na relação entre RSC e desempenho



Fonte: dados da pesquisa

Com relação à hipótese 4a (a capacidade absorptiva tem um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas), que se encontra devidamente estruturada na figura 11, esta que foi devidamente aceita, é percebido um coeficiente cujo valor é 0,89, um $p\ value <0,001$ e houve sim, de fato, uma diminuição do efeito direto, o que faz interpretarmos que a capacidade absorptiva possui sim um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas.

Figura 11 – Efeito Direto da Capacidade Absortiva na Capacidade de Gestão de Mudanças

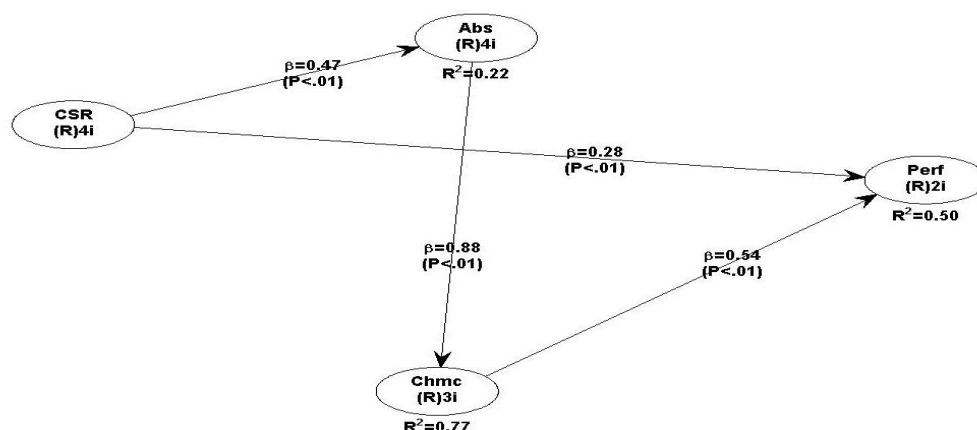


Fonte: dados da pesquisa

Por fim, com relação à hipótese 4b (a capacidade absorptiva e a capacidade de gestão de mudanças têm um efeito mediador duplo positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas), esta que se encontra estruturada na Figura 12 e que foi refutada em virtude de ter sido verificado que o efeito indireto não pode ser considerado como sendo significativo. A mediação foi considerada, neste caso, como sendo uma Mediação Parcial, e não uma Mediação Total (WU, 2008;

HARUN, 2020). Desta forma, interpretamos que a capacidade absorptiva e a capacidade de gestão de mudanças não possuem um efeito mediador duplo positivo e significativo na relação entre RSC e desempenho.

Figura 12 – Efeito Mediador Duplo da Capacidade Absorptiva e da Capacidade de Gestão de Mudanças na relação entre RSC e Desempenho das empresas



Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito à discussão específica dos resultados, cabe ressaltar que as hipóteses analisadas foram corroboradas ou refutadas levando-se em consideração os resultados do teste, devendo também ser considerado o modelo completo, ou, em outras palavras, todos os constructos e relacionamentos pesquisados nesta presente tese de doutorado.

A maior parte das hipóteses da presente tese foram corroboradas, com elevada porcentagem de poder estatístico. Em seu total, as hipóteses que foram aceitas são as seguintes: H1, H2a, H2b, H2c, H3a, H3b e H4a, e as hipóteses que foram refutadas foram: H3c, H4b.

As análises das variáveis de controle do modelo revelam que o porte da empresa interfere no desempenho operacional, porém não interfere no desempenho financeiro. Cabe ressaltar que o desempenho operacional considera a capacidade da empresa na satisfação dos seus clientes, com produtos e serviços de qualidade, com entrega rápida (FENG et al., 2018). Cabe ainda ressaltar que esta pesquisa realizou a divisão do desempenho organizacional em desempenho operacional e financeiro (AGUINIS, 2009; SWANSON, 2007), com o intuito de realizar a verificação das distinções dos efeitos em tais variáveis dependentes.

Tabela 17– Resultado das hipóteses

Hipótese	Relação	Coefficiente	P value	Resultado
H1	CSR-Perf	0,27	<0,001	Aceita
H2a	CSR-Abs	0,51	<0,001	Aceita
H2b	Abs-Perf	0,71	<0,001	Aceita
H2c	Mediadora Abs- RSC e Perf	0,59	<0,001	Aceita Mediação parcial
H3a	CSR-Chcm	0,03	0,28	Aceita
H3b	Chcm-Perf	0,54	<0,001	Aceita
H3c	RSC-Chcm e Perf	0,23	<0,001	Refutada
H4a	Abs-Chcm	0,83	<0,001	Aceita
H4b	Abs e Chcm duplo – RSC e Perf	0,29	<0,001	Refutada

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com Saeidi et al. (2015) o efeito positivo da RSC no desempenho somente ocorre quando for mediado pela reputação e vantagem competitiva. (COVIN; MILLER, 2014; CUI et al., 2018; NYBAKK; PANWAR, 2015; TAJEDDINI; ALTINAY; RATTEN, 2017). Porém, tal vantagem competitiva pode ser conseguida por distintas maneiras.

A qualidade operacional proporciona economia de custos e evolui nos relacionamentos com os clientes, elevando assim o desempenho financeiro. O efeito do tempo de atuação da empresa interfere no desempenho operacional de forma positiva, embora este efeito seja negativo no desempenho financeiro, revelando que quanto mais alto for o tempo de atividade, mais baixo será o desempenho financeiro na visão dos gestores da amostra.

Já com relação aos efeitos diretos e moderados, na avaliação destes, vários objetivos foram alcançados. O primeiro em relação, conforme consta na hipótese H1: a RSC tem um efeito positivo e significativo no desempenho operacional das empresas. A aceitação de um efeito positivo da RSC no desempenho operacional das empresas; conforme também consta na hipótese H2a: a responsabilidade social corporativa (RSC) tem um efeito positivo e significativo na capacidade absorviva das empresas; conforme também consta na hipótese H2b: a capacidade absorviva tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas; conforme também consta na hipótese H2c: a capacidade absorviva tem um efeito mediador positivo e significativo na relação entre RSC e o desempenho das empresas. E conforme também consta na hipótese H3a: a RSC tem um efeito positivo e significativo na

capacidade de gestão de mudanças das empresas, na hipótese H3b: a capacidade de gestão de mudanças tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas e ainda, na hipótese H4a: a capacidade absorativa tem um efeito positivo e significativo na capacidade absorativa de gestão de mudanças das empresas. Por fim, cabe ressaltar que de acordo com alguns autores específicos, vários fatores geram a influência indireta na relação entre RSC e o desempenho, e distintos resultados achados nesta relação podem ser explicados por variáveis mediadoras e moderadoras (SAEIDI et al., 2015; GREWATSCH; KLEINDIENST, 2017).

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No decorrer da revisão da literatura, várias pesquisas revelaram a relevância da RSC para as empresas. Essa relevância vai muito além da sustentabilidade e da preocupação com as questões sociais e éticas que atravessam a razão entre empresa e *stakeholders*, visto que a RSC possui um papel altamente estratégico no desempenho da empresa (CHEEMA et al., 2020; GIANG; DUNG, 2021; VYAS; JAIN, 2020). Desta forma, este estudo pode auxiliar a compreender melhor a respeito dos mecanismos desse fenômeno. As análises dos pressupostos revelaram que, em conformidade com a visão dos gestores das empresas da amostra, há uma razão positiva entre RSC e o desempenho organizacional, ainda que de maneira não-direta no modelo proposto. Esta análise confirma diversos estudos (AROURI; PIJOURLET, 2017; CALLAN; THOMAS, 2009; CHEUNG et al., 2013; HUANG; YANG, 2014; INOUE; LEE, 2011; KONG; LIU; DAI, 2014; LINS; SERVAES; TAMAYO, 2017; LO; KWAN, 2017). Desta forma, empresas que se importam com os efeitos de suas ações no meio ambiente e na sociedade podem ter retornos financeiros e alavancarem seu desempenho operacional, conforme revelam análises empíricas dos estudos de Dangelico, Pujari e Pontrandolfo (2017) e Porter e Kramer (2006). A RSC teve um resultado positivo como precedente da capacidade absorativa e da capacidade de gestão de mudanças. Tais razões tiveram os mais elevados efeitos do modelo, RSC em Capacidade Absortiva, RSC em Capacidade de gestão de mudanças. Estas análises revelam que ações de RSC podem cobrar capacidade de gestão de mudanças para desenvolvê-las (CHO; LEE, 2020; NYBAKK; PANWAR, 2015).

A hipótese H4a foi aceita. Essa lógica parece ser plausível pelo resultado da hipótese H4b que também foi aceita, ratificando as pesquisas de Covin e Slevin (1991), Lumpkin e Dess (1996) Anderson e Eshima (2013) e Irwin et al. (2018). Desta forma, uma empresa com capacidade de gestão de mudanças tem uma probabilidade maior de suplantar demais empresas através de seus produtos, serviços e sistemas de gestão inovadores (NARVER; SLATER, 1990; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; CHO; LEE, 2020). Ao interferir na empresa através do compartilhamento e da utilização do conhecimento (TAJEDDINI; ALTINAY; RATTEN, 2017) a capacidade absorptiva teve um impacto superior no desempenho operacional, porém teve um efeito total no desempenho financeiro.

É importante mencionar os pressupostos que apreciaram a mediação da capacidade absorptiva e da capacidade de gestão de mudanças na RSC. Como estratégia, este estudo dividiu o desempenho organizacional em desempenho operacional e financeiro (AGUINIS, 2009; SWANSON, 2007), com o intuito de realizar a verificação das distinções dos resultados nestas duas variáveis dependentes. Assim, a RSC, por meio da capacidade absorptiva, pode afetar o desempenho financeiro da empresa, interferindo de igual forma no desempenho operacional. A última hipótese foi aceita, visto que o desempenho operacional espelha na capacidade da empresa em atender os clientes, com produtos e serviços de qualidade com entrega ágil (FENG et al., 2018). A qualidade operacional proporciona economia de custos e traz evolução na razão com os clientes, elevando o desempenho financeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de tese utilizou o entendimento das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) visando a elucidar o comportamento estratégico individual por meio do qual a RSC associa-se ao desempenho organizacional. Em conformidade com a revisão sistemática de literatura apresentada ao longo da tese, concluímos que não houve pesquisas que estudaram de forma empírica a capacidade absorviva e a capacidade de gestão de mudanças como mediadoras da relação entre RSC e o desempenho organizacional, o que mostra a grande relevância deste tema para os estudos específicos da área.

Esta pesquisa teve um objetivo principal: verificar o efeito mediador da capacidade absorviva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre a RSC e o desempenho nas empresas. As revelações trazidas proporcionam novas compreensões a respeito da associação entre RSC, capacidade absorviva, capacidade de gestão de mudanças e o desempenho organizacional, gerando, desta forma, uma grande contribuição para as seguintes vertentes da literatura: o estudo sobre RSC, o estudo da capacidade absorviva, o estudo da capacidade de gestão de mudanças e o estudo do desempenho.

Atendendo ao objetivo principal deste estudo, a capacidade absorviva tem um efeito mediador na razão entre RSC e desempenho financeiro, porém tal mediação foi desprezada na razão entre capacidade absorviva e o desempenho operacional. Na situação da capacidade de gestão de mudanças, o efeito mediador mostrou-se na razão entre RSC e o desempenho operacional, mas desprezado na razão entre RSC e o desempenho financeiro.

Desta forma, esta pesquisa colaborou academicamente trazendo à tona certos mecanismos estratégicos que auxiliam na relação entre RSC e o desempenho.

Porém, este estudo também possui suas limitações, que são igualmente importantes de serem retratadas. Especificamente estas serão vistas na seção intitulada “Limitações e pesquisas futuras”, na qual discutiremos tais aspectos. Além destas limitações sugerirem pesquisas a outros autores em torno de tais limitações, poderão ser discutidas e elucidadas por nós futuramente, em possíveis pesquisas acadêmicas de Pós-Doutorado nos próximos anos.

Por fim, cabe ressaltar ainda que este estudo preenche importantes lacunas

da pesquisa acadêmica no que diz respeito à discussão do efeito mediador da capacidade absorviva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre RSC e desempenho nas empresas.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Conforme nos aponta Harun et al (2008) e Wu et al (2008) em seus artigos, no que tange à Mediação, os principais *gaps* teóricos desta tese dizem respeito ao fato de que a Capacidade Absorviva é Mediadora Parcial; já no que diz respeito à Capacidade de Gestão de Mudanças, foi percebido que esta não atua como Mediadora Parcial. Uma outra questão que merece ser observada é que não houve efeito de dupla mediação. Outro fator relevante a ser destacado refere-se ao fato de a RSC configurar como uma vantagem competitiva, não porque tem melhores resultados, mas devido a esta condizer com competência. Ou seja: o acúmulo de habilidades tem forte relevância sobre a RSC (HARUN ET AL, 2020; WU ET AL, 2008). Já com relação à capacidade absorviva, esta tem aderência à capacidade de absorver o conhecimento, sua disseminação e multiplicação dentro das corporações. Ainda foi possível perceber que a RSC tem maior evidência, pois os demais constructos têm variação e impacto direto em função deste. As capacidades de gestão de mudanças devem ser direcionadas pelo capital social, sendo este o fator de maior impacto sobre a RSC, uma vez que engloba itens internos e externos que contribuem para sua formação. Desta forma, mediante a literatura estudada ficou evidente que não basta conhecer o que se faz de forma mediana. Para fazer com qualidade o conhecimento deve ser aprofundado e trazer entendimento aos processos e rotinas de trabalho. Isto fará a diferença para o negócio, uma vez que trazer modelos inteligentes de gestão que evidenciam este processo se torna uma vantagem competitiva.

Outra percepção é a de que o conhecimento deve ser compartilhado em tempo real, facilitando o acesso à informação a todo o tempo. A informação representa o fator primordial de ganho entre as empresas. Trabalhada, pode gerar ótimos resultados. Logo, uma gestão com base no conhecimento favorece o negócio, uma vez que possibilita gerenciar de forma inteligente o maior capital das empresas, ou seja, o seu capital intelectual, que por sua vez está atrelado às pessoas que fazem parte da RSC das empresas.

As capacidades de gestão de mudanças no ambiente corporativo são saudáveis por possibilitarem oxigenar o negócio, maximizar resultados e minimizar custos. Estas mudanças devem ser planejadas de forma a não se cometerem excessos, nem exageros, para que seja racional, equilibrada e customizada.

É notado ainda que grande parte dos constructos têm forte relação um com o outro, tendo se tornado presentes nos artigos apresentados, dado que a RSC tem aderência com a capacidade absorptiva e com a capacidade de gestão de mudanças. Pensar em RSC é também trazer à tona o conceito de mudanças sociais e corporativas, já que as responsabilidades sociais organizacionais têm forte aderência com este item. Destacamos a constatação de que a Mediação da Capacidade Absortiva acontece normalmente, já em relação à Capacidade de Gestão de Mudanças não.

A competitividade e a busca pelo desempenho operacional, estratégico e tático, traduzido pela competência, sempre proporcionou discussão científica, seja no âmbito acadêmico, seja no profissional entre as empresas (JACKSON, 2019; NEVÁREZ e FÉLIZ, 2019; SOUZA, SILVA, ABREU, 2019; ORTIZ, DONATE E GUADAMILLAS, 2018; TZENG, 2018; JANOŠKOVÁ e PALAŠČÁKOVÁ, 2018; RADOVIC, 2018; MAINGA, 2017; JAYAKUMAR, 2017), seja pela busca incessante por mudanças organizacionais e resultados práticos para uma melhor compreensão e exatidão na forma de condução dos negócios. Isto também se coaduna e perpassa pela forma de gerenciamento, que contribui decisivamente para o sucesso no negócio (JACKSON, 2019; NEVÁREZ e FÉLIZ, 2019; SOUZA, SILVA, ABREU, 2019; ORTIZ, DONATE E GUADAMILLAS, 2018; TZENG, 2018; JANOŠKOVÁ e PALAŠČÁKOVÁ, 2018; RADOVIC, 2018; MAINGA, 2017; JAYAKUMAR, 2017).

A partir deste movimento surgiram novas metodologias e formas de gerenciamento das empresas. Formas e modelos estes que pretenderam elucidar e solucionar as lacunas e *gaps* existentes em seus processos, para salvaguarda dos ativos empresariais (BHATTI, SANTORO, KHAN E RIZZATO, 2021; SRINIVASAN e THANGARAJ, 2021; HAYES, KAYLOR e OLTMAN 2020; RAMAYAH, SOTO-ACOSTA, KHENG e MAHMUD, 2020; GRACZYK-KUCHARSKA e SPYCHAŁA, 2020).

Equacionar e possibilitar resultados de curto e longo prazo passou a ser mandatário no âmbito das empresas. Conforme mencionado, esta discussão rendeu resultados quantitativos e qualitativos. O campo acadêmico e científico fomentou e

garantiu a sobrevivência e o direcionamento do que verdadeiramente seria uma necessidade para elas (GAO, DING e WU, 2020; JACKSON, 2019; NEVÁREZ e FÉLIZ, 2019; SOUZA, SILVA, ABREU, 2019; ORTIZ, DONATE e GUADAMILLAS, 2018; KANG e HWANG, 2018; TZENG, 2018; JANOŠKOVÁ e PALAŠČÁKOVÁ, 2018; RADOVIC, 2018; MAINGA, 2017; JAYAKUMAR, 2017).

Porém, devido à necessidade volátil e acirrada que as empresas têm de demandar informações tempestivas que supram e norteiem a tomada de decisão – especialmente no que tange ao aumento da incerteza, ocasionado por rápidas mudanças nas tecnologias e formas de trabalho, clima, saúde e questões sanitárias – as empresas acabaram por se ajustar aos anseios do coletivo, do meio ambiente, bem como de seus usuários e colaboradores. Aliar competência a forma de competir é decisivo para o sucesso empresarial (BHATTI, SANTORO, KHAN e RIZZATO, 2021; SRINIVASAN e THANGARAJ, 2021; HAYES, KAYLOR e OLTMAN 2020; RAMAYAH, SOTO-ACOSTA, KHENG e MAHMUD, 2020; GRACZYK-KUCHARSKA e SPYCHAŁA, 2020).

Diante de novos modelos descritos por variáveis e diretrizes para a forma de competir entre as empresas, se torna mandatória a compreensão de como estas devem conduzir seus negócios para obterem resultados positivos, traduzidos não apenas como lucro contábil, mas acima de tudo como um resultado intangível, que se constrói ao longo do tempo. Logo, sem sacrifícios, seja pela busca de qualidade dos serviços e resultados de curto, e principalmente de longo prazo, as empresas não serão eficazes em seus processos (DERUN, 2013; MAKROMINAS, 2017; MARTINS, 2012; MCGRATTAN, 2017; NASCIMENTO; SOUZA JUNIOR, 2019; POPOV; VLASOV, 2018, XU; LIU, 2019).

Assim, para que estes resultados sejam alcançados, é importante antes compreender a responsabilidade social corporativa, a capacidade absorativa, as capacidades de gestão de mudanças organizacionais e o desempenho nas empresas e como estes podem contribuir para a formação do valor das empresas a partir da visão social do negócio.

Esta pesquisa colaborou academicamente para o estudo da RSC oferecendo novas perspectivas a respeito de como a RSC interfere no comportamento competitivo estratégico interno da organização. As análises empíricas mostraram a RSC como predecessora da capacidade absorativa e de gestão de mudanças. Esta pesquisa agrega o estudo da capacidade absorativa e da capacidade de gestão de

mudanças, revelando, de forma empírica, que a capacidade absorativa tem influência no desempenho financeiro.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Esta pesquisa fornece aos gerentes visões relevantes e indícios práticos. Foram destacadas capacidades absorativas e capacidades de gestão de mudanças consideravelmente relevantes, capazes de estimular o desempenho organizacional através de ações de responsabilidade corporativa. Em virtude de a capacidade absorativa e a capacidade de gestão de mudanças retratarem as indicações para o comportamento particular da empresa, a utilização de capacidade absorativa e capacidade de gestão de mudanças que favoreçam a razão entre atividades de RSC no desempenho, estas podem diminuir a veemência dos investimentos em sustentabilidade e ações que compreendam comportamentos éticos e socialmente responsáveis.

As análises também indicam que a RSC pode trazer inovação e aprendizagem, acrescentando desta forma a uma compreensão mais vasta da RSC. Desta forma, revelamos aos gestores uma vantagem plausível para se envolverem com a RSC, visto que os efeitos positivos podem auxiliar as empresas a se distinguirem da concorrência, atingindo uma vantagem competitiva. Os gerentes necessitam, desta forma, se envolver com a RSC estrategicamente e destinar recursos visando a elevação dos seus empenhos de RSC. Ainda, precisam elaborar políticas de sustentabilidade, comportamento éticos e sociais, com a finalidade de diferenciação de suas empresas frente à concorrência.

Ademais, esta pesquisa revela que a RSC tem encadeamentos com implicações maiores para o comportamento da empresa. Os gestores precisam estar informados das consequências internas no comportamento da empresa, necessitando monitorar os efeitos das ações de RSC. Esta pesquisa mostra que a RSC pode ser considerada um simplificador do aperfeiçoamento do conhecimento. As empresas que possuem conhecimentos para a criação de vantagem competitiva seriam capazes, desta forma, de aumentarem os seus propósitos investindo na RSC. A RSC, portanto, consiste em um ensejo de efetivação de atitudes que possibilitam perceber novas oportunidades. Mostrou-se, por fim, que os gestores necessitam destinar recursos visando o aperfeiçoamento do conhecimento das

empresas e desenvolver uma averiguação por soluções inovadoras em toda a empresa.

5.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Antes de entrarmos nas limitações desta pesquisa, em primeiro lugar, é importante observar que foram utilizados dados transversais, mas como o mercado é extremamente dinâmico, os dados longitudinais seriam capazes de apreciar os efeitos da capacidade absorptiva e da capacidade de gestão de mudanças na relação da RSC e o desempenho organizacional no decorrer do tempo. Tal fato pode trazer certa novidade a respeito do desenvolvimento dinâmico das orientações estratégicas e de seu relacionamento com os assuntos de RSC, com o consecutivo impacto nos desempenhos operacional e financeiro.

Além disto, a amostra desta pesquisa empírica reflete uma limitação em relação à quantidade de empresas no Brasil. Ainda que a quantidade de entrevistados para o estudo possa ser considerada bastante razoável para a análise, uma amostra superior poderia trazer, por exemplo, uma análise de grupo entre os setores que as empresas operam. Tal fato poderia ser de grande utilidade, visto que a capacidade absorptiva e a capacidade de gestão de mudanças podem possuir distintas consequências no desempenho organizacional de empresas de setores diferentes. Faz-se ainda importante mencionar que as consequências da pandemia de COVID-19 foram um entrave na coleta de dados, e podem possivelmente ter gerado certo viés nos feedbacks dos gestores.

Sendo assim, estudos futuros seriam capazes de pesquisar o papel de outras variáveis que não se limitem à capacidade absorptiva e a capacidade de gestão de mudanças na relação entre RSC e o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 836–863, 2007.

ALADE T., EDELENBOS J., GIANOLI A. FRUGALITY in multi-actor interactions and absorptive capacity of Addis-Ababa light-rail transport. **Journal of Urban Management**, v.9, n.1, p. 67-76, 2020.

ALEXIOU A., KHANAGHA S., SCHIPPERS M.C. Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. **Long Range Planning**, v.52, n.2, p.155-172, 2019.

ALVES, A.A. et al. Business Culture and Corporate Social Responsibility: An Analysis in the Light of Catholic Social Teaching with an application to whistle-Blowing: Business Culture and Corporate Social Responsibility. **The Heythrop Journal**. v.60, n.1, 2016.

ANDERSON, Brian S.; ESHIMA, Yoshihiro. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 3, p. 413-429, 2013.

ANGGADWITA; G. MUSTAFID. Identification of Factors Influencing the Performance of Small Medium Enterprises (SMEs). **Indonesia International Conference on Innovation and Small Business**, v. 115, n.1, p. 415-423, 2014.

ANSARI N.A. Downsize or rightsize? Changing KESC to K-ELECTRIC (Case A),. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, v.6, n.1, p. 1-16, 2016.

APPELBAUM, S.; CALCAGNO, R.; MAGARELLI, S.M. A relationship between corporate sustainability and organizational change. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n.1, p.16-23, 2016.

AROURI, M.; PIJOURLET, G. CSR Performance and the Value of Cash Holdings: International Evidence. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 2, p. 263-284, 2017.

BAIRD, P. L.; GEYLANI, P. C.; ROBERTS, J. A. Corporate Social and Financial Performance Re-Examined: Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 3, p. 367–388, 2012.

BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. **Journal of Small Business Management**. v. 47, n.4, p. 443-464, 2009.

BARAIBAR-DIEZ, ELISA; SOTORRÍO, LADISLAO Luna. The mediating effect of transparency in the relationship between corporate social responsibility and corporate reputation. **Review of Business Management**, v. 20, n.1, p.5-21, 2018.

BARNEA, A.; RUBIN. A. Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders. **Journal of Business Ethics**. v. 97, n.1, p. 71-86, 2010.

BARTLEY T., EGELS-ZANDÉN N. Beyond decoupling: Unions and the leveraging of corporate social responsibility in Indonesia. **Socio-Economic Review**, v. 14, n. 2, p.231-255, 2016.

BECCHETTI, L.; CICIRETTI, R.; HASAN, I.; KOBEISSI, N. Corporate social responsibility and shareholder's value. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 11, p. 1628–1635, 2012.

BELKHODJA, O.; DAGHFOUS, A. Managing Talent Loss in the Procurement Function: Insights from the hospitality Industry. **Sustainability, MDPI, Open Access Journal**.v. 11, n.23, p.1-19.

BHATTACHARYYA, A.; RAHMAN, M.L. Mandatory CSR expenditure and firm performance. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**. v. 15, n.3, 2019.

BHATTI S.H., SANTORO G., Khan J., RIZZATO F. Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. **Journal of Business Research**, v.123, n.1, p. 389-400, 2021.

BHUMIKA, PRIYA K.R., SINHA A.K. Underpinnings of social contributions: conceptualizing behavioral patterns among socially contributive leaders in India. **Social Responsibility Journal**, v.145, p.50-73, 2021.

BIANCHI M., CROCE A., DELL'ERA C., DI BENEDETTO C.A., FRATINNI F. Organizing for Inbound Open Innovation: How External Consultants and a Dedicated R&D Unit Influence Product Innovation Performance, **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 4, p. 492-510, 2016.

BIRASNAV, M. Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1622–1629, 2014.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**. v. 14, n.3, p. 305-327, 2012.

BORGHESIA, R.; CHANG, K.; LI, Y. Firm Value in commonly uncertain times: the divergent effects of corporate governance and CSR. **Applied Economics, Taylor & Francis Journals**, v. 51, n. 43, p. 4726-4741, 2019.

BULL B., MIKLIAN J. Towards global business engagement with development goals? Multilateral institutions and the SDGs in a changing global capitalism. **Business and Politics**, v. 20, n.4, p. 1-15, 2019.

CALLAN, S. J.; THOMAS, J. M. Corporate financial performance and corporate social performance: an update and reinvestigation. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 16, n. 2, p. 61–78, 2009.

CAMERON, K.; WHETTEN, D. A. Models of the Organizational Life Cycle: Applications to Higher Education. **The Review of Higher Education**. vol. 6, n.4, 1983.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515- 524, 2002.

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

CASADO R., The “hero-leader”: a case of leadership in Brazil. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 39, n.4, p. 495-516, 2018.

CHEEMA, S. et al., How employee's perceived corporate social responsibility affects employee's pro-environmental behaviour? The influence of organizational identification, corporate entrepreneurship, and environmental consciousness. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 2, p. 616-629, 2020.

CHENG, I.; HONG, H.G.; SHUE, K. Do Managers Do Good with People's Money? **SSRN Electronic Journal**. San Diego Meeting Paper, UCD & CalPERS Sustainability & Finance Symposium, Fama-Miller Working Paper, Chicago Booth Research Paper No. 12-47, 2016.

CHEUNG, Y.-L.; JIANG, K.; MAK, B. S. C.; TAN, W. Corporate Social Performance, Firm Valuation, and Industrial Difference: Evidence from Hong Kong. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 4, p. 625–631, 2013.

COOK G., GELDENHUYS D.J. The experiences of employees participating in organizational corporate social responsibility initiatives. **SA Journal of Industrial Psychology**. v. 44, n.1, p. 1-10, 2018.

COHEN, W.M., LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

COOMBS T. Origin stories in CSR: genesis of CSR at British American Tobacco. **Corporate Communications**, v. 22, n.2, p. 178-191, 2017.

COVIN, J. G.; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014.

COVIN J. G.; SLEVIN D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 16, p. 7-25, 1991.

COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P.; SCHULTZ, R.L. Implementing strategic missions: effective strategic, structural and tactical choices. **Journal of Management Studies**. v. 31, n.4, p. 481-506, 1994.

CRESPI, T.B.; DA COSTA, P.R.; PREUSLER, T.S. Conceptual Model and Proposals On Capacity In R&d Projects Linked To Strategic Alliances: A Theoretical Essay. **GeP**, v. 9, n. 2, p. 36-44, 2018.

CRUZ-ROS et al. Absorptive capacity and its impact on innovation and performance: findings from SEM and fsQCA. **Review of Managerial Science**. v. 15, n.2, p.235-249,2021.

CUI, L. et al. Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. **Industrial Marketing Management**, v. 71, p. 27-40, 2018.

CUREA-PITORAC. Testing the correlations between Corporate Giving, Performance and Company Value. **Sustainability**, v. 9, n. 7, p. 1210, 2017.

DANGELICO, Rosa Maria; PUJARI, Devashish; PONTRANDOLFO, Pierpaolo. Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 4, p. 490-506, 2017.

DAWES, J. The relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. **Marketing Bulletin**, v. 10, n.1., p. 65-75, 1999.

DE GRAAF F.J. CSR processes in governance systems and structures: The development of mental modes of CSR. **Business and Society Review**, v. 124, n.1, p. 431-438, 2019.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 949–969, 1996.

DENICOLAI, S.; RAMIREZ, M; TIDD, J. Creating and capturing value from external knowledge: The moderating role of knowledge intensity. **R&D Management**, v.44,n.3, 2016.

DERUN, I. Disclosure of non-financial information on corporate social reporting as a strategy for improving management effectiveness. **Journal of International Studies**, v. 9, n. 3, p. 159-177.

DESS, G.G.; ROBINSON, R.B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v.5, n.3, p. 265-273, 1984.

DI GIULIA, A.; KOSTOVETSKY, L. Are red or blue companies more likely to go green? Politics and corporate social responsibility. **Journal of Financial Economics**. v. 111, n. 1, p. 158-180, 2014.

EIJSBOUTS J. Corporate codes as private co-regulatory instruments in corporate governance and responsibility and their enforcement. **Indiana Journal of Global Legal Studies**, v. 24, n.1, p. 181-205, 2017.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FARIA, Maria José da Silva. Types of financial and non-financial information disclosure about corporate social responsibility. **Cadernos EBAPE/FGV**. v.15, n. especial, p. 534 – 558, 2017.

FARRELL C.C., Coburn C.E. Absorptive capacity: A conceptual framework for understanding district central office learning. **Journal of Educational Change**, v.18, n.2, p. 135-159, 2017.

FELIPE C.M., Roldán J.L., Leal-Rodríguez A.L. An explanatory and predictive model for organizational agility, **Journal of Business Research**, v. 69, n.10, p. 4624-4631. 2016.

FENG, M. et al. Green supply chain management and financial performance: The mediating roles of operational and environmental performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 7, p. 811-824, 2018.

FERGUSON, J.M et al. Lessons learned from Zappos on what it takes to build high performance cultures. **Organizational Dynamics**, v. 39, n.3, p.1-7, 2016.

FERREIRA RICARDO, M. F. Absorptive capacity and business model innovation as rapid development strategies for regional growth. **Investigación Económica**. v. 75, n. 295, 2016.

FLATTEN, T.C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.

FLOR, M.L.; COOPER, S.Y.; OLTRA, M.J. **External Knowledge Search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms**. European Management Journal. v. 36, n.2, p.183-194, 2018.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **J. Mark Review**, p. 39-50, 1981.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profit. **The New York Times Magazine**, v. 122, p. 32–33, 1970.

GAO H., DING X.-H., WU S. Impact of knowledge search on product and process innovation: mediating role of absorptive capacity and moderating role of IT capability. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n.1, p. 43-65, 2020.

GARCÍA-CASTILLO N., Bueno-Doral T., Hänninen L.-I. Responsible research and innovation (Rri) as a driving force for change in corporate communication: New forms of governance and participatory structures. **Profesional de la Informacion**, v. 19, n.3, p. 1-9, 2020.

GARCÍA-MARTÍNEZ, GUIJARRO, F. POYATOS, J.A. **International Transactions in Operational Research**. v.26, n.3, p.1074-1095, 2019.

GARCÍA-MORALES, V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1040–1050, 2012.

GEFEN, David; STRAUB, Detmar; Boudreau, MARIE-CLAUDE. Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. **Communications of the association for information systems**, v. 4, n. 1, p. 7, 2000.

GIANG, H. T. T.; DUNG, L. T. The effect of internal corporate social responsibility practices on firm performance: the mediating role of employee intrapreneurial behaviour. **Review of Managerial Science**, 2021.

GIEST, S. The capacity to innovate: cluster policy and management in the biotechnology sector. **University of Toronto Press**. Series Studies in Comparative Political Economy and Public Policy, 2021.

GINSBERG, A.; VENKATRAMAN, N. Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. **Academy of Management**. v. 10, n.3, 1986.

GILBERTHORPE E., Hilson G. Natural resource extraction and indigenous livelihoods: Development challenges in an era of globalization. **Natural Resource Extraction and Indigenous Livelihoods: Development Challenges in an Era of Globalization**. v. 26, n.2, p. 222-225, 2016.

GÖLGEÇİ I., Kuivalainen O. Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. **Industrial Marketing Management**, v. 84, p. 63-74, 2020.

GOLOB U., Verk N., Ellerup-Nielsen A., Thomsen C., Elving W.J.L., Podnar K. The communicative stance of CSR: reflections on the value of CSR communication. **Corporate Communications: na International Journal**. v. 22, n. 2, p. 166-177, 2017.

GRACZYK-KUCHARSKA M., Spychała M. Model of the Code of Ethical Cooperation Between Millennials and the Employers. **Palgrave Studies in Governance, Leadership and Responsibility**, v.1, n.1, p. 161-179, 2020.

GREWATSCH, S.; KLEINDIENST, I. When Does It Pay to be Good? Moderators and Mediators in the Corporate Sustainability - Corporate Financial Performance Relationship: A Critical Review. **Journal of Business Ethics**, v. 145, n. 2, p. 383-416, 2017.

GRIMMER, M.; MILES, M.P. With the best of intentions: a large sample test of the intention-behaviour gap in pro-environmental consumer behaviour. **International Journal of Consumer Studies**. v. 41, n. 1, 2017.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F.; GABRIEL, M. L. D DA S; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 43, 2014.

HAIR JR., J. F. et al., **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 1. ed. Los Angeles: SAGE, 2014.

HAIR JR., J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: SAGE, 2017.

HARUN, Ahasan; Moqbel, Murad; Guduru; Guduru, Rakesh. Testing mediation via indirect effects in PLS-SEM: A social networking site illustration. **Data Analysis Perspectives Journal**, 1(3), 1-6, October 2020.

HASSANI N. Organizational change management: The paradox of a brief and lasting systemic intervention [Conduite du changement organisationnel: Le paradoxe d'une intervention systemique breve et durable]. **Communication et Management**. v. 13, n.1, p. 79-92, 2016.

HAYES T.L., Kaylor L.E., Oltman K.A. Coffee and controversy: How applied psychology can revitalize sexual harassment and racial discrimination training. **Industrial and Organizational Psychology**. v. 13, n. 2, 2020.

HENISZ, W.J. The Dynamic Capability of Corporate Diplomacy. **Global Strategy Journal**. V. 6, n. 3, p. 183-196.

HERNÁNDEZ-LINARES, R.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M. C. Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. **Family Business Review**, v. 31, n.3, p. 318-351, 2018.

HOANG T. The role of the integrated reporting in raising awareness of environmental, social and corporate governance (ESG) performance. **Developments in Corporate Governance and Responsibility**. v. 1, n.1, p.47-69, 2020.

HONKISCH, C.A.; PESSOA, M.V.P.; HENSELER, J. 2018. Engineering change management from the viewpoint of corporate reputation. **15th International Design Conference**. 2018.

HUANG, K. S.; YANG, C.-L. Corporate social performance: why it matters? Case of Taiwan. **Chinese Management Studies**. v. 8, n. 4, p. 704–716, 2014.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.; GRIFFITH, D. A. An assessment of the measurement of performance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 1064-1080, 2008.

INOUE, Y.; LEE, S. Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. **Tourism Management**. v. 32, n. 4, p. 790-804, 2011.

IRWIN, K. C. et al. Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance. **Journal of Business Research**, v. 90, p. 134-140, 2018.

JACKSON N.C.,. Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation,. **Business Horizons**,. 2019.

JANOŠKOVÁ M., Palašćáková D.,. Corporate social responsibility as a strategic goal in business: A case study,. Corporate Social Responsibility (CSR): **Practices, Issues and Global Perspectives**,. 2018.

JAYAKUMAR T.,. Corporate social innovation: an Indian moving company drives industry change,. **Journal of Business Strategy**,. 2017.

KAMASAK R., JAMES S.R., Yavuz M. The interplay of corporate social responsibility and corporate political activity in emerging markets: The role of strategic flexibility in non-market strategies. **Business Ethics**. v. 28, n.3, p. 305-320, 2019.

KHATTAK A., Park Y.-E. Environmental upgrading of an apparel firm in Bangladesh: a case study of VIYELLATEX. **Emerald Emerging Markets Case Studies**. 2018.

KOCK, N. **WarpPLS 4.0 User Manual**. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems, 2013.

_____. **WarpPLS User Manual: Version 7.0**. Laredo, TX: ScriptWarp Systems, 2020.

KONG, D.; LIU, S.; DAI, Y. Environmental Policy, Company Environment Protection, and Stock Market Performance: Evidence from China. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 2, p. 100–112, 2014.

KORTMANN, Sebastian. The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 5, p. 666-684, 2015.

KRÜGER, P. Corporate goodness and shareholder wealth. **Journal of Financial Economics**. v. 115, n.2, p. 304-329, 2015.

KUCHARSHA, W.; KOWALCZYK. Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish–German cross-country study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. v. 27, n.2, p. 595-615, 2020.

LEE, H.; PARK, T.; MOON, H. K.; YANG, Y.; KIM, C. Corporate philanthropy, attitude towards corporations, and purchase intentions: A South Korea study. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 10, p. 939–946, 2009.

LEE, K. H. Linking stakeholders and corporate reputation towards corporate sustainability. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 6, n.2, p. 219-235, 2012.

LEE, D.; CHOI, B.; PARK, Y. Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Earnings Quality: Evidence from Korea. **Corporate Governance and International Review**, v. 21, n. 5, 2021.

LI J., QIAN G., Zhou K.Z., Lu J., Liu B. Belt and Road Initiative, globalization and institutional changes: implications for firms in Asia. **Asia Pacific Journal of Management**. v. 1, n.1, p. 1-14, 2021.

LI Z., HAQUE S., Chapple E. Legitimising corporate reputation in times of employee distress through disclosure: Media exposure in the electronic manufacturing services industry in China. **Accounting Research Journal**. v. 31, n.1, p. 22-45, 2018.

LI, K.; KHAILI, N.R.; CHENG, W. Corporate Social Responsibility Practices in China: Trends, Context, and Impact on Company Performance. *Sustainability*. v. 11, n. 354, 2019.

LINS, K. V.; SERVAES, H.; TAMAYO, A. Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. **The Journal of Finance**, v. 72, n. 4, p. 1785–1824, 2017.

LIOUI A.; SHARMA, Z. Environmental corporate social responsibility and financial performance: Disentangling direct and indirect effects. **Ecological Economics**. v. 78, n. C, p. 100-111, 2012.

LO, K. Y.; KWAN, C. L. The Effect of Environmental, Social, Governance and Sustainability Initiatives on Stock Value – Examining Market Response to Initiatives Undertaken by Listed Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 6, p. 606–619, 2017.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MACASSA, G. et al. Corporate Social Responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: a systematic descriptive review. **Health Promotion International**. v.36, n.3, p.866-883.

MACKINNON, D. P.; KRULL, J. L.; LOCKWOOD, C. M. Equivalence of the Mediation, Confounding, and Suppression Effect. **Prevention Science**, v. 1, n. 4, p. 173-81. 2000.

MAINGA W.,. Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs),. **International Journal of Managing Projects in Business**,. 2017

MAKROMINAS, M. Recognized intangibles and the present value of growth options. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, v.48, n.2, 2017.

MALHOTRA, K.N. **Pesquisa em Marketing. Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MANOKARAN, K.R., RAMAKRISHNAN, S. HISHAN, S.S. The impact of corporate social responsibility on financial performance: evidence from Insurance firms. *Management Science letters*. v. 8, n.9, p. 913-932, 2018.

MARCH, J.G.; SUTTON, R.I. Crossroads – Organizational Performance as a Dependent Variable. **Organization Science**. v. 8, n. 6, p. 563-709, 1997.

MARIANO S., Al-Arrayed S. Combinations of absorptive capacity metaroutines: The role of organizational disruptions and time constraints. **European Management Journal**, v. 36, n.2, p. 171-182, 2018.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, Software & Aplicações**. Edição PSE Produtos e Serviços de Estatística, Lda. Report Number Análises e Gestão de Informação, LDA, 2010.

MARTINS, P.S. Measuring what employers do about entre wages over the business cycle: a new approach. **American Economic Journal**, v. 4, n. 4, p. 36-55, 2012.

MASULIS, R.W.; REZA, S.W. Agency Problems of Corporate Philanthropy. **The Review of Financial Studies**. v. 28, n. 2, p.592–636, 2015.

MCGRATTAN, E. R. On financing Retirement with an aging population. **Quantitative economics**. v. 8, n. 1, p. 75-115, 2017.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**. v. 21, n. 5, p. 603-609, 2000.

MEHRALIAN et al. The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. **Journal of Cleaner Production**. v.135, n.1, p. 689-698.

MELO, M. F. de; PIÃO, R. S.; CAMPOS-SILVA, W. L.; VIEIRA, J. G. V. The relationship between corporate social responsibility and competitiveness: proposition of a theoretical model moderated by participation in global value chains. **Review of Business Management**. v. 21, special issue, p. 722-739, 2019.

MIKOLAJEK-GOCEJNA. The Relationship Between Corporate Social Responsibility And Corporate Financial Performance – Evidence From Empirical Studies. *Comparative Economic Research, Central and Eastern Europe*. v.19, n.4, p.67-84, 2016.

MONTANARI, J.R. Strategic Management and the Socially Responsible Firm Integrating Management and Marketing Theory. **The Academy of Management Review**. V.11,n.4, p.815, 2016.

MOQBEL, Murad; GUDURU, Rakesh; HARUN, Ahasan. Testing mediation via indirect effects in PLS-SEM: A social networking site illustration. **Data Analysis Perspectives Journal**, v. 1, n. 3, 2020.

MOUTINHO R.F., Absorptive capacity and business model innovation as rapid development strategies for regional growth. **Investigacion Economica**, v. 75, n. 295, 2016.

MUAFI, U. Is there a relationship pattern between small medium enterprise strategies with performance in technology business incubator? **International Journal of Public Sector Performance Management**. v. 3 n. 1., p.18-39, 2017.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, p. 20-35, 1990.

NEVÁREZ V.L., Félix B.D.Z.,. Social responsibility in the dimensions of corporate citizenship. A case study in agricultural manufacturing [La responsabilidad social en las dimensiones de la ciudadanía corporativa. Un estudio de caso en la manufactura agrícola]. **CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa**. 2019.

NERI, PINNINGTON, LAHRECH, AL-MALKAWI. Top Executives perceptions of the inclusion of corporate social responsibility in quality management. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 28, n.4, 2019.

NGUYEN T. H., TU V. B. Social responsibility, organizational commitment, and organizational performance: Food processing enterprises in the mekong river delta. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 2, 309, 2020.

NING, G. Sustainable development news and stock market reaction: Evidence from the 2017 Newsweek Green Ranking release. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v.28, n.1, p. 419-426, 2021.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. Construction of conventional tests. **Psychometric theory**, p. 293-323, 1994.

NYBAKK, Erlend; PANWAR, Rajat. Understanding instrumental motivations for social responsibility engagement in a micro-firm context. **Business Ethics: A European Review**, v. 24, n. 1, p. 18-33, 2015.

OPOKU-DAKWA A., Chen C.C., Rupp D. E. CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**. 2018.

ORLITZKY, M. Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? **Journal of Business Ethics**. v. 33, p. 167-180, 2001.

ORLITZKY, M. Payoffs to Social and Environmental Performance. **Journal of Investing**. v.14, n. 3, p. 48-51, 2005.

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. **Organization Studies**. v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.

ORTEGA-GUTIÉRREZ J., Cepeda-Carrión I., Alves H. The role of absorptive capacity and organizational unlearning in the link between social media and service dominant orientation. **Journal of Knowledge Management**, 2021.

ORTIZ-AVRAM, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., & Scholz, M. Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises: A systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, p. 254–271, 2018.

ORTIZ, B.; DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Relationships between Structural Social Capital, Identification Capability and External Knowledge Acquisition. **European Journal of Management and Business Economics**. v. 26, n. 1, 2018.

OSTLUND, L. E. Attitudes of Managers toward Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, v. 19, n. 4, p. 35–49, 1977.

PANG, R; SHI, M.; ZHENG, D. Who comply better? The moderating role of firm heterogeneity on the performance of environmental regulation in China. **Environ Dev Sustain**, 2021.

PARKER et al. Assessing and managing the risks of COVID-19 in the workplace: Applying industrial hygiene (IH)/occupational and environmental health and safety (OEHS) frameworks. **Toxicology and Industrial Health**. v. 36, n.9, p. 607-618, 2020.

PEARCE, J. A. et al. A measure of ceo social power in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**. v. 8, n. 3, p. 297-304, 1987.

PEARL, J. **Causality**: Models, reasoning, and inference. Cambridge, England: Cambridge University Press, 2009.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

POPOV, E. V.; VLASOV, M. Assessment of Intellectual Development of the Human Capital of Hi-Tech Productions. **Montenegrin Journal of Economics**, v.14, n. 1, p. 121-131, 2018.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n.1-2, p. 62-77, 2011.

PRADANA, R. Pengaruh Ukuran Perusahaan, Penerapan Good Corporate Governance, dan Pengungkapan Corporate Social Responsibility pada Nilai Perusahaan. *E-Journal Akuntansi*, v.28, n.3, p. 1920-1933, 2019.

PRESTON, L. E.; O'BANNON, D. P. The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis. **Business & Society**, v. 36, n. 4, p. 419–429, 1997.

PREXL, A. Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization. **Journal of Public Relations Research**. v.20, n.1., p. 1-19, 2020.

PRUZAN P., Mikkelsen K.P., Miller D., Miller W. Leading with wisdom: Spiritual-based leadership in business. *Leading with Wisdom: Spiritual-based Leadership in Business*. 2017.

QIU, Y.S.; SHAUKAT, A.; THARYAN, R. Environmental and Social Disclosures: Link with corporate Financial Performance. **The British Accounting Review**, v. 48, n.1, p.102-116, 2016.

RADOVIC, V. M. Corporate Sustainability and Responsibility and Disaster Risk Reduction: A Serbian Overview. In: **Corporate Social Responsibility**. Hershey: IGI Global, 2019. p. 1258–1275.

RADOVIC V. M. Corporate sustainability and responsibility and disaster risk reduction: **A Serbian overview. CSR 2.0 and the New Era of Corporate Citizenship**. 2016.

RAMACHANDRAN I. Triggering absorptive capacity in organizations: CEO succession as a knowledge enabler. **Journal of Knowledge Management**. 2018.

RAMAYAH T., SOTO-ACOSTA P., KHENG K.K., MAHMUD I.,. Developing process and product innovation through internal and external knowledge sources in manufacturing Malaysian firms: the role of absorptive capacity. **Business Process Management Journal**. v. 26, n.5, p. 1021-1039, 2020.

RAUCH, A. et al. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. v. 33, n.3, p. 761-787, 2009.

REVERTE, C. Corporate social responsibility disclosure and market valuation: evidence from Spanish listed firms," **Review of Managerial Science**, Springer, v. 10, n. 2, p. 411-435, 2016.

REVILA R.G., MOURE O. M. Corporate social responsibility in tourism businesses: **The Spanish case**. Cap. 76, p. 1444-1461, 2018.

SAEIDI, S. P.; SOFIAN, S.; SAEIDI, P.; SAEIDI, S. P.; SAAEIDI, S. A. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 341–350, 2015.

SANCHO-ZAMORA. Understanding and Contributing to the Enigma of Corporate Social Responsibility (CSR) Assurance in the United States. **American Accounting Association**. v. 34, n.1, p. 97-130, 2021.

SANTANA M., COBO M.J. What is the future of work? A science mapping analysis. **European Management Journal**, v. 38, n.1, p.846-862, 2020.

SCARINGELLA L., BURTSCHHELL F. The challenges of radical innovation in Iran: Knowledge transfer and absorptive capacity highlights — Evidence from a joint venture in the construction sector. **Technological Forecasting and Social Change**. v. 1, p. 151-169, 2017.

SCHLAGWEIN, D.; HU, M. How and why organizations use social media: five use types and their relation to absorptive capacity. **Journal of Information Technology**. v. 32, p. 194-209, 2017.

SHAHZAD, A. et al. Malaysian SME's performance and the use of e-commerce: A multi-group analysis of click-and-mortar and pure-play e-retailers. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)** v. 14., n. 1, p. 1-33, 2020.

SIEMINSKI, M. Cultural aspecto of social responsibility implementation in SMEs Cultural aspect of social responsibility implementation in SMEs. **European Research Studies Journal**, v. 23, n.3, p. 68-84, 2018.

SILAPACHARANAN, K.; UEASANGKOMSATE, P.; NUMPRASERTCHAI, H. Opem Innovation in SME´s: A review of Trends. **The 6th International Conference on Digital Arts, Media and Technology (DAMT) and 4th ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (NCON)**, 2021.

SILVA, T. D. L. DA; SANTOS, A. G. DOS. Administração: que ciência é essa? Da demarcação científica à epistemologia de fronteira. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2013. p. 1–12.

SILVA JUNIOR, A., MARTINS-SILVA, P. O., FEU, K. S., KOMINO, A. C., SILVA, V. C., VASCONCELOS, K. C. A. Corporate social responsibility in the perspective of Brazilian management students: the inversion of the pyramid. **Social Responsibility Journal**. 2020.

SINGH, A. et al. Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*. v. 27, n.1, p. 214-224, 2016.

SLATER, S.F.; OLSON, E.M.; HULT, G.T.M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**. Elsevier, v. 53, n. 5, p. 469-479, 2010.

SOANA, M.-G. The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 1, p. 133, 2011.

SOUZA, S. A., SILVA, D. E. P., ABREU, A. F. Absorptive capacity of signals captured from environment for innovation. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 20, n.6, p. 1-27, 2019.

SRINIVASAN, S.; THANGARAJ, R. Essential employable skill sets in management graduates for finance job roles in India. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, 2021.

SURROCA, J. et al. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**. v. 31, n.5, p. 463-490, 2010.

SWANSON, Richard A. Theory framework for applied disciplines: Boundaries, contributing, core, useful, novel, and irrelevant components. **Human Resource Development Review**, v 6, n. 3, p. 321-339, 2007.

SWIFT, Structured decision making as a framework for large-scale wildlife harvest management decisions, **Ecosphere**, v. 7, n.6, 2016.

TAJEDDINI, K.; ALTINAY, L.; RATTEN, V. Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. **International Journal of Hospitality Management**, v. 65, p. 100-114, 2017.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computational Statistics and Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205. 2005.

TIAN, W.; WANG, T.; LI, Y. Stock Market Liberalization and Corporate Social Responsibility: Evidence From a Quasi-Natural Experiment in China. **SSRN**, 2021.

TRENDAFIOVA S., Ziakas V., Sparvero E. Linking corporate social responsibility in sport with community development: an added source of community value. **Sport in Society**. v. 20, n.7, p. 1-19, 2017.

TZENG C.-H.,. How Domestic Firms Absorb Spillovers: A Routine-Based Model of Absorptive Capacity View,. **Management and Organization Review**. 2018.

VALLS MARTÍNEZ, M.C.; CRUZ, S.R.; PARRA, I.M.O. Gender policies on board of directors and sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 26, n.6, p. 1539-1553, 2019.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109–122, 1987.

VIJ, S.; BEDI, H. S. Are subjective business performance measures justified? **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 5, p. 603–621, 2016.

VYAS, Vishal; JAIN, Priyanka. Prioritization of financial performance determinants in Indian SMEs. **Journal of Indian Business Research**, [s. l.], 2020.

WALDMAN D.A., Bowen D. E. Learning to be a paradox-savvy leader. **Academy of Management Perspectives**. v.30, n.3, p. 316-327, 2016.

XIE, X.; ZOU, H.; QI, G. Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis," **Journal of Business Research**, Elsevier, vol. 88(C), p. 289-297, 2018.

XU Y. et al. Corporate social performance aspiration and its effects. **Asia Pacific Journal of Management**. 2021.

WALES, W. J. et al. The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. **Journal of Business Research**, v. 128, n.1, p. 564–577, 2021.

WALL et al. On the validity of subjective measures of company performance. **Personal Psychology**, v. 57, n.1, 2004.

WOLD, H. Soft modelling: The Basic Design and Some Extensions. **Systems Under Indirect Observation**, Part II, p. 36-37, 1982.

WIRTZ, J.; PATTERSON, P.G.; KUNZ, W. H.; GRUBER, T.; LU, V.N.; PALUCH, S.; MARTINS, A. Brave new world: service robots in the frontline. **Journal of Service Management**, v. 29, n.5, p. 907-931, 2018.

WU, Amery D.; Zumbo, Bruno D. Understanding and Using Mediators and Moderators. **Soc Indic Res** 87:367–392, 2008.

WU, S.; FAN, D. Taking social responsibilities overseas? The learning paths and performance consequences of Chinese multinationals. **Journal of General Management**, v. 46, n.4, p. 251-261, 2021.

WU, M. Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis. **Journal of American Academy of Business**. v. 8, n. 1, p. 163-171, 2006.

YUSOFF, W.; AMADU, M.S. The relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Evidence from Malaysia. **International Business Management**, v.10, n.4, p. 345-351, 2016.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**. v. 27, p. 185-203, 2002.

ZHANG, Q.; LAN, B.; LIM, B.T.H. Mapping Perceptions and Implementation of Corporate Social Responsibility for Construction Firms via Importance-Performance Analysis: Paths of Improvement. **Journal of Management Engineering**. v. 37, n.6, 2021.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

RSC
RSC econômica
Nosso negócio tem um procedimento no lugar para responder a cada queixa do cliente.
Nós melhoramos continuamente a qualidade de nossos produtos.
Nós usamos a satisfação do cliente como um indicador de nosso desempenho do negócio.
Temos sido bem sucedidos em maximizar os nossos lucros.
Esforçamo-nos por reduzir os custos operacionais (d).
Monitoramos de perto a produtividade do empregado.
A gestão de topo estabelece estratégias de longo prazo para o nosso negócio.
RSC legal
Os gestores são informados sobre as leis ambientais pertinentes.
Todos os nossos produtos cumprem os padrões legais.
Nossas obrigações contratuais são sempre honradas.
Os gestores desta organização tentam cumprir a lei.
Nossa empresa procura cumprir com todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos funcionários.
Temos programas que incentivam a diversidade do nosso local de trabalho (em termos de idade, sexo ou raça).
As políticas internas impedem a discriminação na remuneração e na promoção dos empregados (d).
RSC ética
Nosso negócio tem um código de conduta abrangente.
Os membros da nossa organização seguem os padrões profissionais.
Os gerentes principais monitoram os impactos negativos potenciais de nossas atividades em nossa comunidade somos reconhecidos como uma empresa de

confiança.
A equidade em relação aos cooperadores e parceiros de negócios é parte integrante do nosso processo de avaliação de funcionários.
Um procedimento confidencial está no lugar para que os empregados relatem toda a má conduta no trabalho (tal como o roubo ou o assédio sexual).
Nossos vendedores e funcionários são obrigados a fornecer informações completas e precisas para todos os clientes.
RSC filantrópico.
A corporação tenta melhorar a imagem de seu produto.
A corporação tenta melhorar a percepção de sua conduta empresarial.
A corporação tenta melhorar a sua imagem corporativa.
A corporação tenta ajudar os pobres.
A corporação tenta contribuir para melhorar a comunidade local.
A corporação tenta cumprir sua responsabilidade social.
A corporação tenta acomodar o pedido governamental (d)
A corporação tenta acomodar pedidos de ONGs.

Desempenho organizacional:
Operacional (1 = muito pior 2 = muito melhor)
Como você compararia o desempenho da organização nos últimos 3 anos com o de outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho? O que acha de...
Qualidade de produtos, serviços ou programas?
Desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas?
Capacidade de atrair funcionários essenciais?
Capacidade para manter os funcionários essenciais?
Satisfação de clientes ou clientes?
Relações entre gestão e outros colaboradores?
Relações entre os funcionários em geral?
Financeiro (1 = muito pior 2 = muito melhor)
Desempenho financeiro percebido em comparação com outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho, como você compararia o desempenho da

organização nos últimos 3 anos em termos de...
Retorno sobre o ativo?
Retorno sobre o investimento?
Lucratividade?
Participação de mercado?
Volume de vendas?
Capacidade absorptiva
▪ Aquisição
1) A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa;
8) Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor;
9) Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores;
▪ Assimilação
10) Em nossa empresa as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas;
11) Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas;
12) Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas;
13) Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas;
▪ Transformação
8) Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente;
9) Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis;
10) Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias;
11) Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho;

▪ Exploração
12) Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos;
13) Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos;
14) Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.
Capacidade de gestão de mudanças
Nossos funcionários atuam regularmente como agentes de mudança.
Nossos funcionários são geralmente receptivos a correções de meio de curso para soluções à medida que os resultados se desdobram.
Nossos funcionários gostam de brincar com novas idéias e possibilidades