

RESPONSABILIDADE SOCIAL, DESEMPENHO NAS EMPRESAS E SEUS MEDIADORES

**SOCIAL RESPONSIBILITY, PERFORMANCE IN COMPANIES AND THEIR
MEDIATORS**

Ciências Sociais Aplicadas • 13/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/789281026](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/789281026)

Filipe de Castro Quelhas¹

RESUMO

Este estudo consiste em analisar a relação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e desempenho empresarial, por meio da mensuração do efeito da RSC no desempenho, na capacidade absorptiva e na capacidade de gestão de mudanças, assim como avaliar como essas capacidades influenciam o desempenho e a relação entre a RSC e o desempenho. Os conceitos-chave que sustentam a conexão entre RSC e desempenho empresarial foram abordados, tendo como foco principal a análise das principais teorias e modelos conceituais que fundamentam essa relação. Combinaram-se métodos qualitativos e quantitativos a fim de proporcionar uma visão da relação entre a RSC e o desempenho empresarial. Realizaram-se análises estatísticas, incluindo regressões e análises de correlação, além de entrevistas com gerentes e líderes corporativos, para investigar a natureza e a intensidade dessa relação. A partir dessa análise, evidenciou-se que a capacidade absorptiva tem um efeito mediador na proporção entre RSC e desempenho financeiro, no entanto, esta mediação foi ignorada na proporção entre capacidade absorptiva e o desempenho operacional. Os resultados empíricos mostraram a RSC como pregressa de capacidade absorptiva e capacidade de gestão de mudanças. Este estudo possibilitou novos entendimentos acerca da combinação entre RSC, capacidade absorptiva, capacidade de gestão de mudanças e o desempenho.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa; Desempenho empresarial; Capacidade absorptiva; Gestão de mudanças.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and business performance by measuring the effect of CSR on performance, absorptive capacity, and change

management capacity, as well as evaluating how these capacities influence performance and the relationship between CSR and performance. Key concepts underpinning the connection between CSR and business performance were addressed, focusing primarily on the analysis of the main theories and conceptual models that ground this relationship. Qualitative and quantitative methods were combined to provide insight into the relationship between CSR and business performance. Statistical analyses—including regressions and correlation analyses—were conducted alongside interviews with managers and corporate leaders to investigate the nature and intensity of this relationship. The analysis revealed that absorptive capacity has a mediating effect on the relationship between CSR and financial performance; however, this mediation was not observed in the relationship between absorptive capacity and operational performance. Empirical results indicated that CSR acts as an antecedent to absorptive capacity and change management capacity. This study offers new insights into the interplay among CSR, absorptive capacity, change management capacity, and performance.

Keywords: Corporate social responsibility; Business performance; Absorptive capacity; Change management.

1. INTRODUÇÃO

As iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) são fundamentais para preservar o valor das empresas em tempos de incerteza, beneficiando os negócios, desde que suas premissas sejam bem definidas e implementadas através de uma governança corporativa sólida. A imagem e a reputação das empresas são cruciais para atrair consumidores e investidores, que exigem cada vez mais responsabilidade social das marcas. A RSC desempenha

um papel vital na gestão empresarial, impactando diretamente o sucesso dos negócios, ao atender às crescentes demandas dos *stakeholders* por práticas socialmente responsáveis.

Segundo Waldman e Bowen (2016), as empresas enfrentam paradoxos complexos na gestão da RSC, como equilibrar identidade e humildade ou controle e flexibilidade. Estudos de Bartley e Egels-Zandén (2016) e Scaringella e Burtschell (2017) indicam que a RSC pode proporcionar ganhos modestos, mas os desafios de segurança e planejamento são significativos em projetos de inovação. Neri *et al.* (2019) destacam a importância da responsabilidade global para a qualidade dos negócios, e Zisook *et al.* (2020) associam a RSC à transição para o teletrabalho durante a pandemia de COVID-19, evidenciando seu impacto na saúde e segurança ocupacional. Faria (2017) ressalta a complexidade da divulgação de informações de RSC, especialmente em crises financeiras, e a importância de comunicar essas práticas de forma que melhore a percepção dos *stakeholders*.

A pesquisa proposta visa explorar o papel mediador da capacidade absorviva e da gestão de mudanças na relação entre RSC e desempenho das empresas brasileiras, buscando entender como essas capacidades podem otimizar o impacto da RSC no sucesso organizacional. Estudos sugerem que a eficácia da RSC é amplificada quando mediada por variáveis relacionadas à imagem e à estratégia corporativa, o que pode influenciar positivamente o desempenho empresarial.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES

Após a revisão da literatura sobre RSC, capacidade absorptiva e capacidade de gestão de mudanças, apresentam-se as hipóteses de pesquisa e o *framework* teórico proposto.

A responsabilidade social corporativa é destacada por seu impacto positivo durante crises financeiras. Durante a crise financeira de 2008-2009, empresas com alto capital social, medido pela intensidade da RSC, tiveram retornos de ações mais elevados em comparação com aquelas com baixo capital social. Essas empresas também mostraram maior lucratividade, crescimento e vendas por colaborador, mesmo aumentando o seu endividamento (Lins; Servaes; Tamayo, 2017). Segundo estes autores, a confiança entre empresas e seus acionistas é fortalecida através de investimentos em capital social.

Divulgações ambientais e sociais envolvem custos, sendo mais frequentes e detalhadas em grandes empresas. Estas divulgações, principalmente sociais, são valorizadas pelos investidores, aumentando o valor de mercado das empresas que as praticam. A lucratividade passada impulsiona as divulgações sociais, enquanto não há relação clara entre divulgações ambientais e lucratividade. Geralmente é a lucratividade o retorno que mais importa aos investidores, quando se voltam para a divulgação social. Qiu, Shaukat e Tharyan (2016) 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.

Por outro lado, estudos indicam que o envolvimento dos funcionários em iniciativas de RSC ainda permanece limitado. Um

modelo teórico desenvolvido por Opoku-Dakwa, Chen e Rupp (2018), sendo os funcionários potenciais agentes de mudança, sugere como a RSC pode engajar os funcionários, transformando-os em agentes de mudança social. O engajamento depende do apoio organizacional para a RSC, que molda as crenças dos funcionários sobre a eficácia coletiva da organização para atingir os objetivos desta última, bem como das identidades dos funcionários, que determinam os tipos mais significativos de impactos da RSC e, portanto, mais propícios ao engajamento.

No contexto de sustentabilidade corporativa, Appelbaum *et al.* (2016) argumentam que a sustentabilidade deve ser vista como uma iniciativa de mudança organizacional, impactando a cultura empresarial e o relacionamento com a comunidade. Radovic (2016) destacou a necessidade de comportamento responsável na indústria para reduzir riscos ambientais, especialmente em contextos vulneráveis, tomando a Sérvia como exemplo.

Assim, uma vez que a RSC é relevante para a imagem e reputação das empresas, contribuindo para a vantagem competitiva ao influenciar o capital humano, empresas com práticas robustas de RSC são vistas de forma mais positiva pelos *stakeholders*, o que pode resultar em um desempenho superior.

Appelbaum *et al.* (2016) afirmam que a sustentabilidade corporativa molda as relações das corporações com a sociedade e a interpretação das mudanças pelos líderes empresariais. A sustentabilidade, uma mudança transformacional, deve considerar o "como" e o "porquê". Muitas iniciativas de mudança falham devido à discordância entre a iniciativa e os executores.

Para entender as implicações das iniciativas de sustentabilidade, é essencial examinar a relação empresa-sociedade. Isso envolve estabelecer uma base para a sustentabilidade corporativa, identificar as partes interessadas, definir as razões para aplicar a sustentabilidade em termos de criação de valor, e considerar a implementação, incluindo cultura, identidade e apego.

Outro aspecto da RSC é a redução de risco em relação aos desastres e ameaças globais. Tomando a Sérvia como exemplo para avaliar as ameaças globais, Radovic (2016) destaca que estas últimas representam riscos significativos para o desenvolvimento sustentável. A pesquisa aponta que a Sérvia enfrentou riscos ambientais, necessitando de ajuda internacional devido às limitações dos serviços de emergência e do setor empresarial, incluindo seguros. A vulnerabilidade decorre do comportamento irresponsável de alguns setores industriais que não aplicam a RSC adequadamente.

No que diz respeito à relação entre a RSC e atividades políticas corporativas, Kamasak, James e Yavuz (2019) identificaram que elas se complementam, e resultam em um melhor desempenho da empresa. A flexibilidade estratégica desempenha um papel crucial, permitindo que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças no ambiente externo.

A RSC é crucial para a imagem, reputação e vantagem competitiva, influenciando significativamente o negócio através do capital humano. A revisão de literatura mostra que a vantagem competitiva está ligada ao tipo de competição e ao preparo do capital humano, essencial para a formação de modelos de gerenciamento eficazes. A literatura destaca 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 (Scaringella; Burtschell, 2017; Bhatti *et al.*, 2021; Srinivasan; Thangaraj, 2021).

A capacidade absorptiva, sendo a habilidade de uma organização de reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos, se torna, assim, um construto relevante para as mensurações de desempenho. Esta capacidade é composta por quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Mariano e Al-Arrayed (2018) mostraram que interrupções organizacionais e restrições de tempo influenciam negativamente as metarrotinas da capacidade absorptiva.

A capacidade absorptiva é crítica para a inovação, como demonstrado por Forés e Camisón (2016), que associaram a capacidade absorptiva ao desempenho de inovação incremental e radical. Empresas com alta capacidade de absorção são mais adaptáveis e capazes de implementar inovações de maneira eficaz.

Já a capacidade de gestão de mudanças é validada através do treinamento e desenvolvimento de habilidades dos colaboradores, líderes e equipes de projetos. Wirtz *et al.* (2018) argumentam que a robótica e tecnologias emergentes podem transformar o setor de serviços, exigindo uma gestão eficaz das mudanças organizacionais.

A agilidade organizacional, uma forma de capacidade de gestão de mudanças, é essencial para detectar e responder eficientemente a mudanças ambientais. Felipe, Roldán e Leal-Rodríguez (2016) identificaram que sistemas de informação desempenham um papel importante como antecedente da agilidade organizacional.

A partir dessas considerações, hipóteses de pesquisa foram desenvolvidas para testar as relações entre RSC, capacidade absorptiva, capacidade de gestão de mudanças e desempenho. As hipóteses incluem a influência positiva da RSC no desempenho, a mediação da capacidade absorptiva e da capacidade de gestão de mudanças, e o efeito positivo dessas capacidades no desempenho organizacional.

As hipóteses de pesquisa foram formuladas segundo o Quadro 1.

Quadro 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 absorptiva das empresas.
H2b - A capacidade absorptiva tem um efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.
H2c - 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.
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 absorptiva tem um efeito positivo e significativo na capacidade de gestão de mudanças das empresas.

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.

Fonte: Elaborado pelo autor

A capacidade absorptiva é considerada mediadora na relação entre RSC e desempenho, sugerindo que empresas com alta capacidade de absorção são mais eficazes na implementação de práticas de RSC e, conseqüentemente, têm melhor desempenho. Estudos mostram que a capacidade absorptiva permite que as empresas adquiram e utilizem conhecimento de maneira mais eficiente, impulsionando a inovação e a adaptação às mudanças.

A capacidade de gestão de mudanças também é mediadora, influenciando positivamente a relação entre RSC e desempenho. Empresas que gerenciam mudanças de maneira eficaz são mais capazes de implementar práticas de RSC e adaptar-se às demandas dos *stakeholders*, resultando em melhor desempenho.

A fundamentação teórica estabelece que a RSC, a capacidade absorptiva e a capacidade de gestão de mudanças são inter-relacionadas e influenciam significativamente o desempenho organizacional. A pesquisa busca testar essas relações e fornecer evidências empíricas sobre a importância dessas capacidades na implementação de práticas de RSC e no sucesso organizacional.

3. METODOLOGIA

Quanto ao modelo conceitual utilizado na pesquisa, que propõe que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) influencia o desempenho operacional e financeiro das empresas, mediada pela

capacidade absorptiva e pela capacidade de gestão de mudanças, ele foi especificado com base na literatura e foi validado por meio de um questionário aplicado a 305 empresas brasileiras.

Para medir as variáveis do estudo, foram utilizadas definições constitutivas e operacionais. A RSC foi avaliada em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica, usando uma escala Likert de sete pontos. A capacidade absorptiva foi medida em quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração, utilizando a escala de Flatten *et al.* (2011). A capacidade de gestão de mudanças foi avaliada por três questões que abordam a atuação dos funcionários como agentes de mudança, a receptividade às correções durante a implementação de soluções e a disposição para experimentar novas ideias.

A pesquisa foi delimitada como descritiva, com corte transversal, utilizando um levantamento (*survey*) para coletar os dados. O questionário foi elaborado com base em escalas previamente validadas, traduzidas para o português e ajustadas após um pré-teste. Para minimizar o viés do método comum (VMC), foram adotadas várias estratégias, como a separação das variáveis dependentes e independentes em diferentes seções do questionário.

A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas estatísticas, incluindo a modelagem de equações estruturais (SEM), que permite a avaliação simultânea de múltiplas relações de dependência entre as variáveis latentes. O *software* WarpPLS 8.0 foi utilizado para realizar as análises, escolhendo a abordagem PLS-SEM devido à sua capacidade de lidar com amostras pequenas e a ausência de pressupostos de normalidade.

O modelo de mensuração foi validado por meio de análise fatorial confirmatória, que verificou a validade e confiabilidade dos construtos. Em seguida, foi avaliado o modelo estrutural, testando as hipóteses propostas sobre as relações entre RSC, capacidade absorptiva, capacidade de gestão de mudanças e desempenho organizacional.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa utilizou uma amostra de 305 empresas, classificadas com base no número de funcionários segundo critérios do SEBRAE. Conforme Tabela 1, a maioria (53,78%) eram empresas de grande porte, enquanto empresas de pequeno porte representaram 38,36% e as de médio porte, 7,86%. Não houve participação de microempresas na amostra.

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.

A análise revelou 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 38,03% têm mais de 50 anos, indicando uma

predominância de empresas consolidadas. Os dados constam na Tabela 2:

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.

Quanto ao tempo de empresa dos colaboradores, 27,55% possuem até 5 anos de empresa, 40,98%, de 5 a 10 anos e 31,47%, mais de 10 anos, conforme Tabela 3. As empresas predominantemente grandes e médias têm colaboradores com experiência significativa.

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.

A análise dos construtos e seus indicadores mostrou altos níveis de concordância com os indicadores de RSC. As médias para os indicadores de RSC econômica variaram de 3,84 a 4,37, indicando um compromisso com a qualidade e satisfação do cliente, conforme Tabela 4.

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

A RSC legal teve médias de 4,15 a 4,37, destacando o cumprimento de leis e normas, conforme Tabela 5.

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.

Indicadores de RSC ética apresentaram médias entre 4,13 e 4,40, e RSC filantrópica entre 4,19 e 4,44, demonstrando um forte compromisso com práticas éticas e filantrópicas. Os parâmetros estão nas Tabelas 6 e 7.

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.

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.

Para mensurar o desempenho, utilizou-se a definição com duas grandezas, a operacional (Delaney; Huselid, 1996; Birasnav, 2014) 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.

Para o desempenho operacional, os indicadores variaram de 3,56 a 4,98, com altos níveis de satisfação em qualidade, desenvolvimento

de produtos, atração e manutenção de funcionários, e satisfação do cliente. Os parâmetros encontram-se na Tabela 8.

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.

O desempenho financeiro teve indicadores variando de 2,19 a 4,94, com retornos positivos sobre ativos e investimentos, conforme Tabela 9.

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.

A capacidade absorptiva foi avaliada em quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração. A média dos indicadores de aquisição variou de 4,42 a 4,73, indicando uma forte busca por informações relevantes, conforme Tabela 10.

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.

A assimilação teve médias entre 4,47 e 4,70, com boa comunicação e apoio entre áreas, conforme Tabela 11.

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.

A transformação apresentou médias de 4,41 a 4,68, revelando que as respostas se concentraram em sua maior parte entre as alternativas 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente), conforme Tabela 12.

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 ideias	4,52	0,843145
Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho	4,41	0,719985

Fonte: Dados da pesquisa.

Já o quesito exploração apresentou médias de 4,28 a 4,82, destacando a habilidade de aplicar novos conhecimentos e tecnologias, conforme Tabela 13.

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.

A capacidade de gestão de mudanças teve indicadores variando de 4,55 a 4,96, mostrando que os funcionários atuam regularmente como agentes de mudança e são receptivos a novas ideias, de acordo com os parâmetros da Tabela 14.

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 ideias e possibilidades	4,55	0,95879

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Hair Junior *et al.* (2014), a análise fatorial confirmatória (CFA) é utilizada para testar se as variáveis mensuradas representam adequadamente seus construtos latentes. Essa análise é essencial para verificar a validade do modelo de mensuração, que define as relações entre variáveis observáveis e os construtos latentes subjacentes (Hair Junior *et al.*, 2014).

O *software* WarpPLS 8.0 facilita a análise das cargas cruzadas dos indicadores, garantindo que as cargas associadas a seus respectivos construtos sejam superiores às cargas em relação a outros construtos. Hair Junior *et al.* (2014) recomendam que essas cargas sejam iguais ou superiores a 0,70, mas indicadores com cargas entre 0,40 e 0,70 devem ser removidos apenas se sua eliminação melhorar a confiabilidade composta ou a média da variância extraída (AVE). Indicadores com cargas inferiores a 0,40 devem ser excluídos da escala.

Essa abordagem garante que o modelo de mensuração seja robusto e que os construtos latentes sejam medidos de forma confiável,

proporcionando uma base sólida para a análise subsequente e a interpretação dos resultados. A cuidadosa avaliação das cargas cruzadas e da validade convergente e discriminante assegura que os indicadores utilizados sejam eficazes na representação dos construtos teóricos subjacentes, o que é fundamental para a integridade e a credibilidade do estudo. Nesse sentido, a Tabela 15 ilustra as cargas cruzadas das variáveis deste estudo.

Tabela 15. *Cross Loadings* de variáveis latentes

	CSR_EC	CSR_LE	CSR_ET	CSR_PH	OP
CSR_EC_1	0,693	-0,133	- 0,027	-0,198	0,163
CSR_EC_2	0,713	-0,226	0,144	0,167	0,421
CSR_EC_3	0,711	0,051	0,137	0,174	0,147
CSR_EC_5	0,589	0,113	-0,029	0,169	0,645
CSR_EC_6	0,617	0,043	0,092	0,134	0,187

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em:

<https://revistatopicos.com.br/artigos/responsabilidade-social-desempenho-nas-empresas-e-seus-mediadores?noblockage>

Nota: 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

Fonte: Dados da pesquisa.

A confiabilidade do modelo de mensuração, confirmada pelos valores do Alfa de Cronbach, está dentro dos padrões recomendados, enquanto a confiabilidade composta apresenta valores elevados (Hair Junior *et al.*, 2016). Após ajustes nas variáveis latentes, foi realizada a avaliação das validades convergente e discriminante.

A avaliação do modelo de mensuração através da análise fatorial confirmatória (CFA) confirmou a validade e confiabilidade dos construtos. O modelo estrutural foi avaliado usando SEM, com indicadores de ajuste mostrando bons resultados (APC=0,362, ARS=0,485, AARS=0,482). O coeficiente médio de caminho (APC), média do R-quadrado (ARS) e média do R-quadrado ajustado (AARS) indicam a qualidade preditiva e explicativa do modelo. AVIF e AFVIF revelaram que não há problemas de colinearidade. O índice GoF (0,536) foi considerado grande, validando o modelo PLS globalmente.

As hipóteses de pesquisa foram testadas. A RSC tem um efeito positivo e significativo no desempenho operacional (H1), com um coeficiente de 0,27 e $p < 0,001$. A RSC também influencia positivamente a capacidade absorptiva (H2a) e a capacidade de gestão de mudanças (H3a), com coeficientes de 0,51 e 0,03, respectivamente. A capacidade absorptiva tem um efeito significativo no desempenho (H2b), com um coeficiente de 0,71.

A capacidade absorptiva mostrou um efeito mediador na relação entre RSC e desempenho (H2c), com um coeficiente de 0,599, indicando mediação parcial. A capacidade de gestão de mudanças, no entanto, não mostrou efeito mediador significativo (H3c), sendo esta hipótese refutada. A capacidade absorptiva mostrou influência

significativa na capacidade de gestão de mudanças (H4a), com um coeficiente de 0,89, mas a mediação dupla de ambas as capacidades na relação entre RSC e desempenho foi refutada (H4b).

Os resultados indicam que práticas de RSC, combinadas com capacidades organizacionais internas como capacidade absorptiva e de gestão de mudanças, são fundamentais para o desempenho superior das empresas. Empresas que desenvolvem estas capacidades internas conseguem melhor adaptar-se às demandas do mercado e dos *stakeholders*, alcançando maior desempenho operacional e financeiro.

A metodologia combinou análise descritiva, CFA e SEM, proporcionando uma compreensão detalhada das relações entre RSC, capacidades organizacionais e desempenho. Esses *insights* são valiosos tanto para a literatura acadêmica quanto para gestores e praticantes de negócios, reforçando a importância da RSC para o sucesso organizacional sustentável.

4.1. Discussão

O estudo revisou a literatura sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), destacando sua relevância estratégica além das preocupações com sustentabilidade e ética. Diversas pesquisas indicaram que a RSC pode melhorar o desempenho financeiro e operacional das empresas, influenciando positivamente a relação entre a empresa e seus *stakeholders* (Cheema *et al.*, 2020; Vyas; Jain, 2020; Giang; Dung, 2022). Neste contexto, a pesquisa propôs explorar como a capacidade absorptiva e a capacidade de gestão de mudanças atuam como mediadoras na relação entre RSC e desempenho organizacional.

A análise dos dados confirmou que a RSC tem um impacto positivo indireto no desempenho organizacional, corroborando estudos anteriores (Callan; Thomas, 2009; Cheung *et al.*, 2013; Arouri; Pijourlet, 2017). A RSC se mostrou um precursor significativo tanto da capacidade absorptiva quanto da capacidade de gestão de mudanças. Esses resultados indicam que empresas que investem em RSC também desenvolvem habilidades críticas para se adaptar e inovar, o que pode ser essencial para enfrentar mudanças no mercado (Nybakk; Panwar, 2015).

O estudo dividiu o desempenho organizacional em operacional e financeiro, demonstrando que a RSC, mediada pela capacidade absorptiva, influencia positivamente o desempenho financeiro. A capacidade absorptiva mostrou-se mais relevante para o desempenho financeiro, enquanto a capacidade de gestão de mudanças teve um impacto mais pronunciado no desempenho operacional, sugerindo que diferentes capacidades organizacionais influenciam distintas dimensões do desempenho (Aguinis, 2009; Swanson, 2007).

Os resultados revelaram que a capacidade de gestão de mudanças pode levar a uma maior competitividade, permitindo que as empresas superem concorrentes através de inovações em produtos, serviços e sistemas de gestão (Calantone; Cavusgil; Zhao, 2002; Narver; Slater, 1990). A capacidade absorptiva, ao facilitar o compartilhamento e a utilização do conhecimento, teve um impacto superior no desempenho operacional, enquanto seu efeito no desempenho financeiro foi total, conforme sugerido por Tajeddini, Altinay e Ratten (2017).

Apesar dos avanços, o estudo reconhece algumas limitações. A pesquisa utilizou dados transversais, o que pode não capturar totalmente os efeitos dinâmicos da capacidade absorativa e de gestão de mudanças ao longo do tempo. Dados longitudinais poderiam oferecer *insights* mais profundos sobre o desenvolvimento dessas capacidades e sua relação com a RSC em diferentes contextos (Eisenhardt; Martin, 2000; Teece; Pisano; Shuen, 1997). Além disso, a amostra focada em empresas brasileiras pode limitar a generalização dos resultados. Estudos futuros poderiam expandir a análise para diferentes setores e regiões, explorando como as capacidades organizacionais influenciam o desempenho de maneiras distintas.

A pesquisa também contribuiu teoricamente ao demonstrar que a RSC pode ser uma vantagem competitiva, não apenas por melhorar os resultados, mas também por estar alinhada às competências organizacionais (Wu; Zumbo, 2008). A capacidade absorativa, em particular, mostrou-se crucial para absorver, disseminar e multiplicar conhecimento dentro das corporações, o que é essencial para a inovação contínua e a adaptação às mudanças.

Gerencialmente, a pesquisa sugere que os gestores devem integrar a RSC em suas estratégias corporativas, alocando recursos para fortalecer as capacidades absorativa e de gestão de mudanças. A RSC pode ser uma ferramenta poderosa para distinguir as empresas da concorrência, especialmente quando utilizada para fomentar inovação e aprendizagem (Bhatti *et al.*, 2021; Srinivasan; Thangaraj, 2021). Os gestores também precisam estar cientes das implicações internas da RSC, monitorando seus efeitos para garantir que essas práticas estão alinhadas com os objetivos organizacionais e contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Finalmente, a pesquisa sugere que a RSC pode facilitar a exploração de novas oportunidades, proporcionando uma base para ações estratégicas que permitem às empresas se adaptarem a um ambiente de negócios em constante mudança. A integração eficaz da RSC com as capacidades internas de uma organização pode, portanto, ser um motor poderoso para o sucesso organizacional a longo prazo.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo principal verificar o efeito mediador da capacidade absorviva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre RSC e desempenho nas empresas brasileiras. As revelações trazidas proporcionam novas compreensões sobre a associação entre RSC, capacidade absorviva, capacidade de gestão de mudanças e desempenho organizacional, contribuindo significativamente para essas vertentes da literatura.

O estudo encontrou que a capacidade absorviva tem um efeito mediador na relação entre RSC e desempenho financeiro, porém não na relação entre capacidade absorviva e desempenho operacional. Já a capacidade de gestão de mudanças mostrou efeito mediador na relação entre RSC e desempenho operacional, mas não entre RSC e desempenho financeiro. Esses resultados destacam certos mecanismos estratégicos que auxiliam na relação entre RSC e desempenho.

Este trabalho preenche lacunas importantes na pesquisa acadêmica sobre o efeito mediador da capacidade absorviva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre RSC e desempenho nas empresas. A capacidade absorviva é mediadora parcial na relação

entre RSC e desempenho, enquanto a capacidade de gestão de mudanças não atua como mediadora parcial. Além disso, não foi identificado efeito de dupla mediação.

A RSC se configura como uma vantagem competitiva não apenas por melhores resultados, mas pela competência acumulada nas habilidades relevantes. A capacidade absorptiva, que envolve a absorção, disseminação e multiplicação do conhecimento dentro das corporações, tem maior evidência, pois os demais constructos variam e impactam diretamente em função desta. As capacidades de gestão de mudanças devem ser orientadas pelo capital social, que tem o maior impacto sobre a RSC, abrangendo itens internos e externos que contribuem para sua formação.

Os constructos têm forte relação entre si, com a RSC aderindo à capacidade absorptiva e à capacidade de gestão de mudanças. Pensar em RSC é também considerar mudanças sociais e corporativas, pois as responsabilidades sociais organizacionais têm forte aderência a esse item. A competitividade e a busca pelo desempenho operacional, estratégico e tático, traduzido pela competência, sempre proporcionaram discussão científica, seja no âmbito acadêmico ou profissional. Novas metodologias e formas de gerenciamento surgiram para elucidar e solucionar lacunas nos processos, visando a salvaguarda dos ativos empresariais.

A pesquisa colaborou academicamente ao oferecer novas perspectivas sobre como a RSC interfere no comportamento competitivo estratégico interno da organização. As análises empíricas mostraram que a RSC é predecessora da capacidade absorptiva e de gestão de mudanças. A capacidade absorptiva tem influência no desempenho financeiro. A pesquisa também indica

que a RSC pode trazer inovação e aprendizagem, proporcionando uma compreensão mais ampla da RSC e revelando aos gestores uma vantagem plausível para se envolverem com a RSC, visto que os efeitos positivos podem ajudar as empresas a se distinguirem da concorrência, alcançando uma vantagem competitiva.

As implicações gerenciais da pesquisa mostram que capacidades absorptivas e capacidades de gestão de mudanças são relevantes e podem estimular o desempenho organizacional através de ações de responsabilidade corporativa. Utilizar essas capacidades para favorecer a relação entre atividades de RSC e desempenho pode diminuir a veemência dos investimentos em sustentabilidade e ações éticas e socialmente responsáveis. As análises indicam que a RSC pode facilitar a inovação e a aprendizagem, trazendo vantagens competitivas ao permitir que empresas com conhecimento para criar vantagem competitiva aumentem seus propósitos investindo na RSC.

As limitações da pesquisa incluem o uso de dados transversais em vez de dados longitudinais, o que pode trazer novas compreensões sobre o desenvolvimento dinâmico das orientações estratégicas e seu relacionamento com a RSC. Além disso, a amostra reflete uma limitação em relação à quantidade de empresas no Brasil. Uma amostra maior poderia permitir uma análise mais detalhada entre os setores em que as empresas operam. As consequências da pandemia de COVID-19 também foram um entrave na coleta de dados, possivelmente gerando viés nos *feedbacks* dos gestores.

Estudos futuros poderiam explorar o papel de outras variáveis além da capacidade absorptiva e da capacidade de gestão de mudanças na relação entre RSC e desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUINIS, H. **Performance management**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson Education, 2009.

APPELBAUM, S. H.; CALCAGNO, R.; MAGARELLI, S. M.; SALIBA, M. A relationship between corporate sustainability and organizational change (Part One). **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 1, p. 16-23, 2016. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2014-0045>.

AROURI, M.; PIJOURLET, G. Performance and the value of cash holdings: international evidence. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 2, p. 263-284, 2017.

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. <https://doi.org/10.1093/ser/mwv023>.

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, p. 389-400, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.003>.

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.

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.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6).

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. <https://doi.org/10.1002/csr.182>.

CHEEMA, S.; AFSAR, B.; AL-GHAZALI, B. M.; MAQSOOM, A. 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.

CHEUNG, Y.-L.; JIANG, K.; MAK, B.; 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.

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. <https://doi.org/10.2307/256718>.

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

FARIA, M. J. da S. Tipos de divulgação da informação financeira e não financeira de responsabilidade social empresarial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, p. 534-558, 2017. <https://doi.org/10.1590/1679-395159702>.

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.

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.

FORÉS, B.; CAMISÓN, C. Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 831-848, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.006>.

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.

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**, v. 16, n. 4, p. 1035-1061, 2022. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00473-w>.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 7. ed. London: Pearson, 2014.

HAIR JUNIOR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2016.

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: A European Review**, v. 28, n. 3, p. 305-320, 2019. <https://doi.org/10.1111/beer.12223>.

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. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>.

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.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990. <https://doi.org/10.2307/1251757>.

NERI, S.; PINNINGTON, A. H.; LAHRECH, A.; AL-MALKAWI, H.-A. N. Top executives' perceptions of the inclusion of corporate social responsibility in quality management. **Business Ethics: A European Review**, v. 28, n. 4, p. 441, 2019.

NYBAKK, E.; PANWAR, R. 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. <https://doi.org/10.1111/beer.12064>.

OPOKU-DAKWA, A.; CHEN, C. C.; RUPP, D. E. CSR initiative characteristics and employee engagement: an impact-based

perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 5, p. 580-593, 2018. <https://doi.org/10.1002/job.2281>.

QIU, Y.; 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. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.10.007>.

RADOVIC, V. M. Corporate sustainability and responsibility and disaster risk reduction: a Serbian overview. *In: CSR 2.0 and the New Era of Corporate Citizenship*. [S. l.]: IGI Global, 2016. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6192-7.ch066>.

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. 122, p. 151-169, 2017.

SRINIVASAN, S.; THANGARAJ, R. Essential employable skill sets in management graduates for finance job roles in India. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, v. 11, n. 5, p. 1224-1235, 2021. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-05-2020-0093>.

SWANSON, R. 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. <https://doi.org/10.1177/1534484307303770>.

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.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.010>.

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

VYAS, V.; JAIN, P. Prioritization of financial performance determinants in Indian SMEs. **Journal of Indian Business Research**, v. 12, n. 2, p. 169-190, 2020. <https://doi.org/10.1108/JIBR-03-2018-0088>.

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.

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. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0119>.

WU, A. D.; ZUMBO, B. D. Understanding and using mediators and moderators. **Social Indicators Research**, v. 87, n. 3, p. 367-392, 2008. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9143-1>.

ZISOOK, R. E.; MONNOT, A.; PARKER, J.; GAFFNEY, S.; DOTSON, S.; UNICE, K. 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. <https://doi.org/10.1177/0748233720967522>.

¹ Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)