

Promover a responsabilidade social corporativa através da transformação digital e da excelência Organizacional

JOANA MORGADO OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

CARLOS F. GOMES
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Introdução

Na era da transformação digital, as organizações são desafiadas a melhorar os seus impactos nos domínios ambiental e social sem fragilizar o econômico. Para responder a essas pressões, as organizações adotam práticas de responsabilidade social corporativa e desenvolvem processos de transformação digital. Contudo, algumas organizações obtêm resultados indesejados quando desenvolvem em simultâneo essas duas dimensões da gestão. Nesse contexto, os modelos de excelência organizacional poderão ser um instrumento para desenvolver simultaneamente a responsabilidade social e a transformação digital.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Na revisão da literatura efetuada constatou-se a carência de pesquisas sobre a interseção entre responsabilidade social e transformação digital, e a relação com os modelos de excelência como da FUNDIBEQ ou da EFQM. O objetivo é analisar a relação entre capacidades digitais e responsabilidade social, importantes impulsionadores da transformação digital sustentável, em organizações com certificação de excelência. Pelo que foi estabelecida a questão de pesquisa: Como pode a responsabilidade social corporativa ser promovida num contexto de transformação digital e de excelência organizacional?

Fundamentação Teórica

A responsabilidade social pode ser efetivamente desenvolvida por meio da transformação digital e da excelência organizacional. É necessário focar a interseção das capacidades de transformação digital com a responsabilidade social (Govindan, 2022) e os mecanismos relevantes nessa relação (Zheng et al., 2023). A excelência pode ser efetivamente implementada por meio da digitalização e ser o elo por identificar entre a digitalização e o desenvolvimento sustentável.

Metodologia

Aplicou-se um inquérito por e-mail para organizações portuguesas e espanholas de todos os setores, com e sem fins lucrativos, com certificação da EFQM. Os dados foram analisados usando a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Todas as análises foram realizadas utilizando o IBM-SPSS Statistics versão 28 e o SmartPLS 4.

Análise dos Resultados

Os resultados mostram que as capacidades de transformação digital têm impacto positivo na internalização das práticas de excelência e na responsabilidade social corporativa. Também a internalização da excelência impacta positivamente na responsabilidade social. Finalmente, as capacidades digitais influenciam positivamente a responsabilidade social, quando mediadas pela internalização das práticas de excelência. Assim, é possível promover a responsabilidade social corporativa por meio de práticas de digitalização e da internalização da excelência em organizações com certificação de excelência.

Conclusão

Num contexto de grande volatilidade externa e interna às organizações, verifica-se que é possível implementar efetivamente e em simultâneo a transformação digital e as práticas de responsabilidade social. Verifica-se também que os modelos de excelência poderão ser um instrumento mediador entre essas duas dimensões de mudança. Isto é, a digitalização de recursos e processos poderá contribuir positivamente para o sucesso da responsabilidade social corporativa através da internalização das práticas de excelência organizacional.

Referências Bibliográficas

Govindan, K. (2022). Theory Building Through Corporate Social Responsibility 4.0 for Achieving SDGs: A Practical Step Toward Integration of Digitalization With Practice-Based View and Social Good Theory. *IEEE Transactions on Engineering Management*, PP, 1–18. Zheng, L. J., Zhang, J. Z., Kai Ming Au, A., Wang, H., & Yang, Y. (2023). Leveraging technology-driven applications to promote sustainability in the shipping industry: The impact of digitalization on corporate social responsibility. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 176.

Palavras Chave

responsabilidade social corporativa, transformação digital, excelência organizacional

Agradecimento a órgão de fomento

Trabalho financiado por fundos nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., Projeto UIDB/05037/2020 e Bolsa de Investigação n° 2022.12634.BD.

PROMOVER A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA ATRAVÉS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

1. INTRODUÇÃO

Organizações de todos os setores em todo o mundo foram recentemente desafiadas por uma crise pandêmica e um longo confinamento, ao qual sobreviveram respondendo com alta resiliência. Quando esperavam retomar suas atividades regulares e capitalizar a competitividade que aprenderam durante essa crise, tiveram que enfrentar altos níveis de inflação resultantes de um conflito internacional. Além disso, enquanto lutam para serem competitivas, as organizações têm que responder a dois grandes desafios que as forçam a mudanças culturais e operacionais significativas: as pressões para o desenvolvimento sustentável e a transformação digital imposta pela inovação tecnológica acelerada que desestrutura os mercados e perturba o ambiente competitivo (Vial, 2019). Contudo, esses desafios, que deverão se intensificar na próxima década, são demasiado amplos e complexos para que as organizações os possam abordar de forma global efetiva. É necessário que as organizações estabeleçam prioridades e encontrem instrumentos, aproveitando os sistemas pré-existentes, que permitam em simultâneo aproveitar a digitalização e contribuir para um futuro sustentável, sem comprometer a sua competitividade.

No contexto do desenvolvimento sustentável, as organizações são desafiadas a melhorar substancialmente os seus impactos positivos nos domínios ambiental e social sem que, com isso, fragilizem o domínio económico (Sony, 2019). Para responder a essas pressões das suas partes interessadas, as organizações adotam práticas de responsabilidade social corporativa, focando-se na busca pelo equilíbrio entre a capacidade económica e a melhoria dos padrões de vida de todas as partes interessadas (Sila, 2020). No contexto da transformação digital é necessário que as organizações vão além da aquisição de novas capacidades digitais e empreendam mudanças no modelo de funcionamento organizacional (Wulf et al., 2017), que envolvem riscos mais altos do que as formas tradicionais de mudança. Contudo, algumas organizações obtêm resultados negativos quando desenvolvem em simultâneo ações de transformação digital e socialmente responsáveis (Denicolai et al., 2021), levando a crer que algumas organizações estarão mais bem preparadas do que outras para superar esses desafios atuais. Os modelos de excelência organizacional poderão ser um instrumento privilegiado a considerar pelas organizações que buscam ser socialmente responsáveis enquanto aderem a processos de transformação digital.

Com paralelismo ao prémio da Fundação Iberoamericana para a Gestão da Qualidade (FUNDIBEQ), o *Baldrige National Quality Award* (MBNQA), e o modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), são os modelos de excelência organizacional mais utilizados. Esses modelos incluem diretrizes para que as organizações implementem práticas de excelência, ajudando a entender melhor as interações organizacionais e a melhorar o pensamento estratégico (Trébucq & Magnaghi, 2017). Como tal, tornaram-se poderosas ferramentas estratégicas que podem ajudar a construir capacidades competitivas relacionadas com a transformação digital (Ponsignon et al., 2019) e a responsabilidade social. Esperar-se-ia, portanto, encontrar pesquisas empíricas sobre esses assuntos. No entanto, em uma ampla revisão da literatura constatou-se a carência de pesquisas sobre responsabilidade social, transformação digital, a intersecção entre esses temas (Govindan, 2022), os mecanismos envolvidos (Zheng et al., 2023) e outras ferramentas de gestão (Zekhnini et al., 2022). Além disso, há também recentes chamadas para pesquisas sobre as consequências da transformação digital (Wielgos et al., 2021), sugerindo a análise das dimensões de uma cultura digital

sustentável que inclua preocupações do impacto das organizações nos vários tipos de partes interessadas (Isensee et al., 2020). Assim, faltam pesquisas que analisem a relação entre as capacidades digitais e a responsabilidade social corporativa, importantes impulsionadores da transformação digital sustentável, especialmente em organizações certificadas pela implementação de modelos de excelência. Dessa forma, esse estudo tem como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa e fechar essas lacunas.

QP1: Como pode a responsabilidade social corporativa ser promovida num contexto de transformação digital e de excelência organizacional?

Para o sucesso da responsabilidade social corporativa, a transformação digital pode desempenhar um papel decisivo através de um processo contínuo de mudança sistêmica de recursos, para o qual é necessário um conjunto diversificado de capacidades digitais. Essas capacidades impulsionam as organizações a implementar mudanças para obter ou manter sua vantagem competitiva (Vial, 2019). Portanto, as capacidades de transformação digital das organizações devem ser analisadas não apenas como processos de implementação de tecnologia, mas de uma perspectiva multidimensional que inclui (i) a estratégia digital para criar novas formas de valor, (ii) a integração digital para coordenar processos organizacionais e (iii) o controle digital para monitorar e avaliar procedimentos e sistemas (Wielgos et al., 2021).

No entanto, a transformação digital não exige apenas a existência de novas capacidades de transformação digital, mas também mudanças no modelo de funcionamento das organizações (Wulf et al., 2017), envolvendo riscos mais altos do que as formas tradicionais de mudança, já que as tecnologias digitais aceleraram a velocidade da mudança, resultando em muito mais volatilidade, complexidade e incerteza ambiental (Matt et al., 2015). Como tal, é essencial avaliar se os modelos de excelência podem mediar o efeito das capacidades de transformação digital na responsabilidade social corporativa e reduzir esses riscos. Dada a natureza desses modelos, mais do que a certificação por terceiros, é necessário avaliar o nível de internalização das práticas de excelência, traduzida no grau de assimilação pela organização das diretrizes dos modelos de excelência como práticas e traços culturais.

Para responder à questão de pesquisa foram utilizados dados de organizações portuguesas e espanholas certificadas pela implementação do modelo da EFQM. Com base numa ampla revisão da literatura, esse é o primeiro estudo realizado em organizações certificadas pela implementação de um modelo de excelência que se centra no impacto das capacidades de transformação digital na responsabilidade social corporativa, considerando a internalização de práticas de excelência como mediadora dessa relação. Os resultados desse estudo contribuem para a literatura e ajudam os gerentes a compreender como a internalização de práticas de excelência é relevante para ajudar as capacidades de transformação digital a impulsionar a responsabilidade social corporativa.

Na próxima seção, são apresentadas a fundamentação teórica das relações entre os temas em estudo. A seção 3 descreve a amostra e a coleta de dados, a medição de variáveis e os métodos de pesquisa. Na seção 4 são apresentados os resultados empíricos e sua discussão. Finalmente, a seção 5 oferece as contribuições, limitações e perspectivas para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A responsabilidade social corporativa

As organizações têm vindo lentamente a incorporar o foco na responsabilidade e no compromisso sociais nas suas estratégias organizacionais (van der Waal & Thijssens, 2020) para contribuir para o desenvolvimento sustentável (Govindan, 2022). Nesse sentido, as organizações são desafiadas a buscar o equilíbrio entre a capacidade de gerar

lucro e a melhoria dos padrões de vida de todas as partes interessadas (Sila, 2020). Para apoiar as organizações nessa transição, também a comunidade científica assume as questões da responsabilidade social corporativa e do desenvolvimento sustentável como preocupações prementes (Zhang et al., 2023).

A responsabilidade social corporativa afirma-se como fonte de vantagem competitiva através do desenvolvimento de ações de proteção ao meio ambiente e crescimento sustentável (Abbas, 2020). Contudo, as organizações priorizam as práticas nesse domínio de acordo com a relação que essas práticas têm com a natureza da organização. De acordo com o papel assumido na sociedade, cada organização seleciona as práticas de responsabilidade social a adotar na relação com as suas partes interessadas internas e externas (Martín-Gaitero & Escrig-Tena, 2018). Dessa forma, a responsabilidade social corporativa é apreendida de forma distinta por diferentes partes interessadas, como clientes, colaboradores ou a sociedade em um sentido mais amplo (Abbas, 2020). No entanto, as ações empreendidas pelas organizações podem ter consequências financeiras e morais para todos, fazendo pouco sentido separar as preocupações financeiras das preocupações sociais, uma vez que, muitas vezes, um projeto tem dimensões financeiras e sociais conflitantes (Parmar et al., 2010). Assim, a responsabilidade social corporativa pode ser definida como o conjunto de ações e políticas utilizadas por uma organização em um contexto específico, que considera as expectativas das diversas partes interessadas e o desempenho econômico, social e ambiental (Úbeda-García et al., 2021). O principal objetivo da implementação da responsabilidade social corporativa é contribuir para o desenvolvimento sustentável para todas as partes interessadas (Govindan, 2022), mas organizações distintas prosseguem esse objetivo de formas diversas. Pela urgência de acelerar a digitalização associada à pandemia COVID-19, muitas organizações buscaram a implementação efetiva da responsabilidade social corporativa através de processos e instrumentos de transformação digital.

2.2 A relação da transformação digital com a responsabilidade social corporativa

A transformação digital permite a introdução de melhorias organizacionais impactantes, pela simplificação das operações ou pela implementação de novos modelos de negócio, gerando melhor experiência para o cliente (Pradeep et al., 2020). As capacidades de transformação digital podem melhorar a proposta de valor de uma organização por meio da implementação estratégica de tecnologias digitais que integram recursos e controles organizacionais (Wielgos et al., 2021).

A transformação digital surge como um dos principais determinantes do sucesso para o desenvolvimento sustentável (Sheng et al., 2022). Numa pesquisa em empresas de mineração, Xu et al. (2023) estabeleceram que para implementar iniciativas de transformação digital efetivas são necessários recursos dinâmicos, como agilidade, aprendizado e inovação, mas se esses esforços não estiverem alinhados com os objetivos de responsabilidade social ou com a agenda de desenvolvimento sustentável mais ampla, eles podem acabar prejudicando a sustentabilidade corporativa. Também Mio et al. (2020) e Pizzi et al. (2020) constataram que as organizações podem implementar práticas de responsabilidade social através da inovação e da construção de novas infraestruturas para alcançar um melhor desempenho. Na mesma linha, Yi et al. (2022) identificaram que a cultura organizacional é fundamental para a integração corporativa eficaz e que, pelo compartilhamento de informações e pela inovação corporativa, esses tendem a ser poderosos determinantes da responsabilidade social corporativa verde. num estudo na indústria naval chinesa, Zheng et al. (2023) constataram que a digitalização interna e externa tem impacto positivo no desempenho da responsabilidade social corporativa.

Nesse contexto, a transformação digital não só induz a eficiência operacional, melhorando o desempenho por meio da racionalização operacional, mas também traz benefícios na aproximação com o cliente (Pradeep et al., 2020) e demais partes interessadas. Permite que as organizações inovem e cresçam (Denicolai et al., 2021), alterando as capacidades organizacionais fundamentais para tornar a competitividade sustentável (Wielgos et al., 2021). Contudo, além das vantagens competitivas, a transformação digital pode trazer o caos dentro da organização com desafios para gerentes e colaboradores (Zhang et al., 2023), bem como riscos elevados para as organizações (Ponsignon et al., 2019). Além disso, embora os desafios da transformação digital e do desenvolvimento sustentável estejam correlacionados, eles podem tornar-se concorrentes quando assumidos em simultâneo (Denicolai et al., 2021). Assim, a relação entre a transformação digital e a responsabilidade social corporativa carece de mais pesquisa. É necessário validar as dimensões relevantes da cultura de digitalização socialmente responsável para a concretização do desenvolvimento sustentável (Dantas et al., 2021; Isensee et al., 2020; Pizzi et al., 2020) e focar a relação das capacidades de transformação digital com a responsabilidade social (Govindan, 2022). Portanto, estabelece-se a seguinte hipótese:

H1: As capacidades de transformação digital têm um efeito direto positivo no sucesso da responsabilidade social corporativa

2.3 O papel dos modelos de excelência na transformação digital e na responsabilidade social corporativa

Os modelos de excelência estão relacionados à transformação digital (Ponsignon et al., 2019) e à responsabilidade social corporativa (Martín-Gaitero & Escrig-Tena, 2018). Recentemente, esses modelos foram revisados para acomodar as preocupações de desenvolvimento sustentável e digitalização. Os modelos de excelência incluem diretrizes para desenvolver práticas de excelência, ajudando as organizações a atingir as metas de desempenho organizacional planejadas. Embora a certificação da excelência possa estar relacionada à internalização da excelência, certificação e internalização não são sinônimos. Para alcançar a internalização da excelência, as orientações dos modelos de excelência devem tornar-se parte da cultura organizacional. Para isso, os colaboradores devem assimilar corretamente as práticas de excelência incluídas nessas diretrizes (Escrig-Tena et al., 2019) e integrá-las nas rotinas diárias para a promoção da melhoria contínua (Tarí et al., 2021). Contudo, algumas organizações concentram-se apenas na obtenção de uma certificação de terceiros para fins de legitimidade e de marketing (Safari et al., 2020), não concretizando todo o potencial que as diretrizes dos modelos de excelência têm para oferecer.

As práticas de excelência estabelecem a necessidade de sistematizar os processos e procedimentos (Bou-Llusar et al., 2009). Essa sistematização pode ser alcançada por meio de recursos digitais e por meio de um modelo de excelência. Contudo, enquanto alguns pesquisadores defendem que a transformação digital pode ser promovida por meio da gestão da qualidade (Ponsignon et al., 2019), outros afirmam que ela pode ser um instrumento para aplicar novas tecnologias em ferramentas tradicionais da qualidade, tendo reflexo na qualidade dos processos, nas pessoas e na gestão tecnológica (Chiarini, 2020). No entanto, a transformação digital está quase ausente na literatura da gestão da qualidade e da gestão de operações e a pesquisa pode ainda não contemplar aspectos relevantes do fenômeno (Carnerud et al., 2020). Não existem estudos focando a relação entre capacidades de transformação digital e a internalização de práticas de excelência. São necessários estudos sobre a transformação digital da qualidade em diferentes contextos (Ponsignon et al., 2019), que permitam identificar as consequências das

capacidades de transformação digital (Wielgos et al., 2021). Dado que a transformação digital pode ser usada para melhorar a qualidade e permite que as organizações implementem sistematicamente procedimentos, propõem-se que as capacidades de transformação digital podem promover a internalização de práticas de excelência. Assim, estabelece-se a seguinte hipótese:

H2: As capacidades de transformação digital têm um efeito direto positivo na internalização das práticas de excelência

Os modelos de excelência e a responsabilidade social têm origens filosóficas comuns e várias práticas semelhantes que se sobrepõem (Tarí, 2011). Ambos os temas são relevantes para a manutenção de vantagens competitivas no mercado global (Khurshid et al., 2018). Os modelos de excelência têm foco na conscientização das organizações para a qualidade, mas vêm incorporando preocupações com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (Roscoe et al., 2019). Por esse motivo, estudos anteriores encontraram uma conexão entre a excelência e a responsabilidade social corporativa (Martín-Gaitero & Escrig-Tena, 2018). Para implementar práticas organizacionais socialmente responsáveis, os colaboradores devem estar comprometidos e engajados em processos de mudança, exigindo o cumprimento de procedimentos internos. Além disso, o cumprimento sistemático das diretrizes dos modelos de excelência é facilitado quando elas são intrinsecamente assimiladas e fazem parte da cultura organizacional. A cultura de qualidade, pela internalização de práticas de excelência impacta práticas socialmente responsáveis e o desempenho (Tarí et al., 2021).

No entanto, a discussão sobre como os modelos de excelência promovem a responsabilidade social corporativa está longe de terminar. As práticas de excelência podem ser sustentáveis se tiverem impacto econômico, mas não podem comprometer o impacto social e ambiental (Sony, 2019). Além disso, embora um maior compromisso com as práticas de excelência implique um maior nível de desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, a implementação das práticas de excelência podem não ser suficientes para que a organização tenha uma abordagem proativa de desenvolvimento sustentável (Martín-Gaitero & Escrig-Tena, 2018). Alguns estudos constataram que a dimensão da EFQM relacionada à responsabilidade social não tem relações significativas com os outros critérios do modelo (Heras-Saizarbitoria et al., 2012), e que a maioria das organizações tende a ter desempenho inferior nessa dimensão (Araújo & Sampaio, 2014). Enquanto outros encontraram uma relação positiva entre os modelos de excelência e o impacto social (Calvo-Mora et al., 2017).

Da mesma forma, diferentes estudos abordam a relação entre excelência e responsabilidade social corporativa em diferentes perspectivas. Sila (2018) afirma que a responsabilidade social pode influenciar a relação entre práticas de excelência e o desempenho financeiro e de mercado. Medne et al. (2020) constatam que a sustentabilidade do sistema de qualidade pode ser alcançada através da implementação dos princípios do modelo EFQM. Enquanto Abbas (2020) e Tarí et al. (2021) defendem que as organizações com orientação para a qualidade podem melhorar seus resultados ambientais por meio da gestão eficiente das atividades da qualidade.

Considerando a discussão existente na literatura, é necessário aprofundar a análise das relações entre a excelência e a responsabilidade social e como podem as organizações alcançar a excelência socialmente responsável (Metaxas et al., 2019). Diferentes níveis de maturidade na cultura da qualidade podem ter diferentes impactos nas práticas socialmente responsáveis (Tarí et al., 2021) e diferentes abordagens na implementação da excelência podem impulsionar diferentes estratégias para a responsabilidade social (de Menezes et al., 2021). Assim, argumenta-se que a internalização das práticas de

excelência impacta a responsabilidade social das organizações, estabelecendo a seguinte hipótese:

H3: A internalização das práticas de excelência tem um efeito direto positivo na responsabilidade social corporativa

Tal como discutido, os modelos de excelência foram revisados para acomodar as preocupações de desenvolvimento sustentável e digitalização. Contudo, a literatura identifica falta de evidências em como integrar a responsabilidade social com a digitalização (Govindan, 2022), recomendando o estudo dos mecanismos que possibilitam o desenvolvimento sustentável por meio da digitalização (Zheng et al., 2023), para estabelecer as dimensões da cultura da digitalização sustentável (Isensee et al., 2020). É necessário explorar a transformação digital por meio da qualidade (Ponsignon et al., 2019), e identificar os efeitos das capacidades de transformação digital (Wielgos et al., 2021), na relação entre a digitalização e o desenvolvimento sustentável (Pizzi et al., 2020).

A transformação digital pode promover a implementação efetiva de procedimentos sistemáticos e boas práticas de gestão, permitindo a melhoria da eficiência e dos processos nos domínios econômico, ambiental e social. Uma vez que a excelência pode ser efetivamente implementada por meio da digitalização (Chiarini, 2020) e tem áreas sobrepostas com a responsabilidade social (Tarí, 2011), a internalização das práticas de excelência podem ser o elo por identificar entre a digitalização e o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a excelência organizacional pode ser alcançada pela aquisição, desenvolvimento, integração e controle de capacidades de transformação digital que permitirão a adoção de novas tecnologias para transformar as ferramentas tradicionais da qualidade, refletindo em processos, pessoas e qualidade tecnológica (Chiarini, 2020) e, com elas, impactar a responsabilidade social. Assim, esse estudo argumenta que as capacidades multidimensionais de transformação digital influenciam a responsabilidade social corporativa por meio da implementação e assimilação das práticas de excelência, formulando a seguinte hipótese.

H4: A internalização das práticas de excelência medeia a relação entre as capacidades de transformação digital e a responsabilidade social corporativa

Com base na questão de pesquisa estabelecida e na definição das quatro hipóteses apresentadas, estabelece-se o modelo de pesquisa que se apresenta na figura 1.

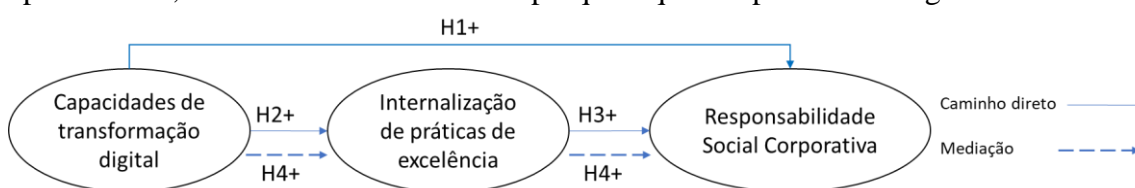


Figura 1 – Modelo de pesquisa

3. METODOLOGIA

3.1 Amostra e coleta de dados

Para efeitos do inquérito, utilizou-se uma base de dados com organizações portuguesas e espanholas certificadas pela implementação do modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Informações sobre essas organizações, incluindo os contatos privilegiados com a EFQM, estão disponíveis publicamente. Como tal, utilizámos esses contatos para enviar e-mail a todas as 855 organizações reconhecidas pela EFQM na Península Ibérica, convidando-as diretamente a preencher o questionário disponível no LimeSurvey. Para evitar respostas desengajadas não foram definidas questões de resposta obrigatória.

Cento e sessenta e seis e-mails não foram entregues. Dos 283 questionários preenchidos, 194 foram considerados inutilizáveis devido à falta de dados e a respostas não engajadas (García-Alcaraz et al., 2019). A amostra final é composta por 89 respostas válidas, o que é aceitável, uma vez que esse estudo explora uma questão nova e não abordada anteriormente (Rogelberg & Stanton, 2007) e corresponde a dimensão idêntica a estudos que abordam os temas estudados (Wielgos et al., 2021). Com base no método da raiz quadrada inversa, a amostra cumpre com a dimensão mínima necessária para a análise (Kock & Hadaya, 2018). A caracterização da amostra é apresentada na Tabela I.

Tabela I – Perfil da amostra

	Frequência	Porcentagem
País		
Portugal	11	12,4
Espanha	78	87,6
Total	89	100,0
Tipo de organização		
Com fins lucrativos	33	37,1
Sem fins lucrativos	56	62,9
Total	89	100,0
Dimensão da organização		
<10	9	10,1
10 a <50	23	25,8
50 a <100	20	22,5
100 a <150	9	10,1
150 a <250	7	7,9
250 ou mais	21	23,6
Total	89	100,0
Tempo desde a 1ª certificação EFQM		
<3 anos	15	16,9
3 a 5 anos	16	18,0
6 a 9 anos	26	29,2
10 anos ou mais	32	36,0
Total	89	100,0

3.2 Questionário e escalas das variáveis

Todas as medidas dos construtos foram selecionadas com base em uma ampla revisão da literatura. Por terem sido inicialmente publicadas em revistas em inglês, as escalas foram traduzidas para português e espanhol. Para fins de validação, o questionário foi distribuído com as questões traduzidas e as questões originais para falantes nativos de português e espanhol fluentes em inglês, para avaliar significados lexicais, idiomáticos e experienciais, a gramática e a sintaxe. Após esse processo foi utilizado um painel de especialistas que incluía gerentes de qualidade e gerentes portugueses e espanhóis para validar se a terminologia das perguntas era consistente com o nível de compreensão dos respondentes (Forza, 2002; Saunders et al., 2016). As versões finais dos dois questionários, idênticos em conteúdo, foram consideradas validadas para uso nos contextos das organizações portuguesas e espanholas.

Todos os itens dos construtos incluídos no questionário utilizam uma escala do tipo Likert com 7 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (7). O

construto das capacidades de transformação digital foi desenvolvido por Wielgos et al., (2021) e incluiu três dimensões: estratégia, integração e controle digitais. Um instrumento adaptado por Escrig-Tena *et al.* (2019) da escala original de Nair e Prajogo (2009) foi utilizado para medir a internalização das práticas de excelência pelas organizações. A responsabilidade social corporativa foi medida através de um construto desenvolvido por Úbeda-García et al., (2021). Além das questões relacionadas a esses construtos, também foram coletadas informações para o perfil da amostra e variáveis de controle (Tabela I).

3.3 Análise de dados

Utilizamos a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) para analisar os dados coletados e testar as hipóteses de pesquisa estabelecidas. A análise dos dados seguiu uma abordagem em duas etapas (Hair, Risher, et al., 2019). Na primeira etapa, o modelo de medida foi avaliado, analisando-se as cargas dos indicadores, a confiabilidade e a validade convergente dos construtos e sua validade discriminante. Os coeficientes alfa de Cronbach (α) e fiabilidade compósita (CR) foram avaliados para a confiabilidade interna de cada construto. A variância média extraída (AVE) foi utilizada para testar a validade convergente. A validade discriminante foi verificada por meio do rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) das correlações (Hair, Risher, et al., 2019).

Na segunda etapa, o modelo estrutural foi analisado verificando as questões de colinearidade e avaliando-se o coeficiente de determinação (R^2) e o tamanho do efeito (f^2). A predição fora do modelo foi testada pelo procedimento *PLSPredict*, com dez desdobramentos e dez repetições (Shmueli et al., 2019). A significância estatística e a relevância dos coeficientes dos caminhos foram avaliadas através de um procedimento *bootstrap* (Hair, Sarstedt, et al., 2019), assim como o efeito de mediação da internalização das práticas de excelência na relação entre as capacidades digitais e a responsabilidade social corporativa.

Usou-se o IBM-SPSS Statistics versão 28 para analisar dados em falta e respostas não engajadas. Para testar o modelo de pesquisa foi utilizado o software SmartPLS4 (Ringle et al., 2022).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Modelo de medida

Analisando a curtose e a assimetria, confirma-se a distribuição normal dos dados, obedecendo a limites semelhantes aos de pesquisas anteriores (Alsawafi et al., 2021; Curkovic et al., 2000) (Tabela II). Não foram encontrados problemas de colinearidade e não foram encontradas preocupações significativas em relação ao viés do método comum usando o fator único de Harman (Podsakoff et al., 2003) e o fator de inflação da variância das variáveis latentes (Kock, 2015).

Tabela II – Validade e confiabilidade dos construtos

Construto/ Item	Ass.	Curt.	Carga exterior	α	CR	AVE
Estratégia digital				0.946	0.966	0.903
DSt01	-0.844	0.956	0.969			
DSt02	-0.416	-0.127	0.957			
DSt03	-0.432	-0.573	0.923			
Integração digital				0.952	0.963	0.839
DIn01	-0.951	0.345	0.901			
DIn02	-0.948	0.560	0.959			
DIn03	-0.966	0.903	0.918			
DIn04	-0.686	-0.187	0.927			

DIn05	-0.985	0.627	0.871			
Controle digital				0.925	0.952	0.870
DCo01	-0.644	-0.171	0.918			
DCo02	-0.826	0.623	0.948			
DCo03	-0.592	-0.339	0.930			
Internalização das práticas de excelência				0.877	0.907	0.622
IEP01	-0.541	-0.178	0.739			
IEP02	-1.183	0.883	0.663			
IEP03	-1.150	0.788	0.817			
IEP04	-0.881	0.085	0.860			
IEP05	-0.816	-0.057	0.874			
IEP06	-1.099	0.515	0.757			
RSC Perante a sociedade				0.926	0.947	0.818
CSR _s 01	-1.116	1.219	0.900			
CSR _s 02	-0.853	-0.098	0.904			
CSR _s 03	-0.942	0.471	0.931			
CSR _s 04	-1.143	1.015	0.880			
RSC Perante os clientes				0.900	0.938	0.834
CSR _c 01	-1.454	2.697	0.912			
CSR _c 02	-1.590	3.098	0.945			
CSR _c 03	-2.139	5.375	0.881			
RSC Perante os colaboradores				0.910	0.937	0.788
CSR _e 01	-1.565	3.075	0.906			
CSR _e 02	-1.159	1.459	0.898			
CSR _e 03	-1.136	1.821	0.841			
CSR _e 04	-1.083	0.948	0.904			

Em relação aos resultados da confiabilidade dos construtos (Tabela II), apenas um item está ligeiramente abaixo do limiar de 0.708, tendo sido mantido por permitir uma análise mais ampla e sua exclusão não melhorou a confiabilidade interna e a validade convergente do construto (Hair et al., 2017).

Todos os valores de alfa de Cronbach e a confiabilidade compósita estão acima de 0.70, também todas as variâncias médias extraídas são superiores ao limiar de 0.50. Todos os construtos têm rácio HTMT significativamente inferior a 0.90 (Tabela III). Confirma-se a confiabilidade e a validade convergente e discriminante de todos os construtos (Hair, Risher, et al., 2019).

Tabela III – Validade discriminante de construto baseada no rácio HTMT

	Amostra 95.0%	
Internalização práticas Exc. <-> Capacidades de TD	0,577	0,747
Resp. social corporativa <-> Capacidades de TD	0,700	0,813
Resp. social corporativa <-> Internalização práticas Exc.	0,750	0,855

4.2 Modelo estrutural

Na análise do modelo estrutural, constatou-se que a internalização das práticas de excelência apresenta coeficiente de determinação de 0.274, e a responsabilidade social corporativa de 0.576 (tabela IV). As capacidades de transformação digital têm um grande efeito sobre a internalização das práticas de excelência ($f^2=0.378$) e um efeito médio sobre a responsabilidade social corporativa ($f^2=0.235$). A internalização das práticas de excelência tem um grande efeito sobre a responsabilidade social corporativa ($f^2=0.392$).

Tabela IV – Avaliação do modelo estrutural

	R²	f² Int.PE	f² RSC	Q² predict
Capacidades transformação digital		0.378	0.235	
Internalização das práticas de excelência	0.274		0.392	0.244
Responsabilidade social corporativa	0.576			0.358

A internalização das práticas de excelência e a responsabilidade social corporativa apresentam Q² superior a zero, confirmando o poder preditivo do modelo fora da amostra. Além disso, a maioria dos indicadores dos construtos apresentam raiz quadrada do erro quadrático médio (RMSE) menor do que o benchmark do LM, confirmando o poder médio de previsão fora do modelo (Shmueli et al., 2019). O modelo estimado tem ajustamento aceitável, com raiz quadrada média dos resíduos de 0.090 (Kock, 2020).

Na análise da significância estatística e da relevância dos coeficientes dos caminhos, todas as relações entre os construtos colocadas em hipótese são significativas (Tabela V).

Tabela V – Resultados dos testes de hipóteses

Caminho	Coefficientes de caminho	estatística T	Valor P	Hipótese
CTD > RSC	0.376	4.046	0.000	H1 Suportada
CTD > IPE	0.524	5.436	0.000	H2 Suportada
IPE > RSC	0.479	5.398	0.000	H3 Suportada
CTD > IPE > RSC*	0.251	3.655	0.000	H4 Suportada

*Efeitos indiretos específicos

4.3. Discussão

Nesse estudo, analisamos como a responsabilidade social corporativa pode ser implementada de forma efetiva através da transformação digital e da excelência organizacional. Com esse intuito, analisamos o papel da internalização das práticas de excelência na relação entre a transformação digital e o desenvolvimento sustentável em organizações certificadas pela EFQM. De acordo com a ampla revisão de literatura que empreendemos e no melhor do nosso conhecimento, nenhuma das relações propostas em nosso estudo foram anteriormente estudadas empiricamente.

Nossos resultados vão ao encontro dos achados de Zheng et al., (2023) que estabeleceu a relação entre a digitalização interna e externa e o desempenho da responsabilidade social. Contudo, nosso estudo indica que, além da inovação e da construção de novas infraestruturas para desenvolver a responsabilidade social corporativa (Mio et al., 2020; Pizzi et al., 2020), no contexto da responsabilidade social é necessário o desenvolvimento efetivo da estratégia, da integração e do controle das capacidades de transformação digital.

A abordagem multidimensional das capacidades de transformação digital, desenvolvidas em termos de estratégia, integração e controle, possibilita que os colaboradores das organizações com certificação EFQM incorporem as práticas da excelência no seu dia a dia e em aspectos da cultura organizacional para promover a melhoria contínua (Escrig-Tena et al., 2019; Tarí et al., 2021). Assim, organizações certificadas pela EFQM promovem a internalização das práticas de excelência através do desenvolvimento efetivo das suas capacidades de transformação digital. Nossos resultados estão alinhados com os achados de conclusões de Martín-Gaitero & Escrig-Tena (2018) e de Carnerud et al. (2020) e são contrários aos achados de Ponsignon et al. (2019), que estabeleceram que a gestão da qualidade promove a transformação digital.

Embora o modelo EFQM tenha preocupações com a promoção da responsabilidade social, a literatura apresenta alguns casos menos bem-sucedidos em sua implementação (Araújo & Sampaio, 2014; Heras-Saizarbitoria et al., 2012). Talvez por isso e por pressão

das partes interessadas, temos assistido a um crescente interesse dos modelos de excelência no desenvolvimento sustentável (Carnerud et al., 2020) e na análise da relação entre os dois temas (Khurshid et al., 2018; Metaxas et al., 2019). O presente estudo segue essa tendência, e seus resultados estão alinhados aos achados mais recentes (Martín-Gaitero & Escrig-Tena, 2018; Tarí et al., 2021), mostrando que a internalização das práticas de excelência são direcionadoras de práticas socialmente responsáveis.

Nossos resultados indicam que as organizações com certificação da EFQM alcançam responsabilidade social efetiva pelas capacidades de transformação digital através da internalização das práticas de excelência. Esse achado é particularmente importante porque contribui para o aprofundamento de como pode integrar-se a responsabilidade social com a digitalização (Govindan, 2022), esclarecendo que essa integração pode ser potenciada pela internalização das práticas de excelência nas organizações. Assim, há vantagem para as organizações certificadas pela EFQM irem além do reconhecimento externo para efeitos de marketing e abordarem as práticas estabelecidas no modelo como atividades do dia a dia interiorizadas pelos colaboradores e incorporadas na cultura organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as organizações enfrentam desafios significativos para satisfazer suas partes interessadas nos setores em que operam. No entanto, os principais desafios são transversais a todas as organizações e resultam de imposições institucionais relacionadas com o desenvolvimento sustentável e com um enorme ritmo de inovação tecnológica que continuará a aumentar rapidamente nos próximos anos. Esses desafios forçam as organizações a estarem em mudança acelerada e impõem as pessoas a trabalhar em um ambiente permanentemente instável.

Com base em uma ampla revisão da literatura sobre transformação digital, responsabilidade social e modelos de excelência, encontramos uma carência de estudos empíricos que analisassem a relação entre esses temas. Para fechar essa lacuna, exploramos como pode a responsabilidade social corporativa ser promovida através transformação digital e da excelência organizacional.

Nossos resultados contribuem para responder ao desafio de alargar o conhecimento na interseção entre a transformação digital e a responsabilidade social (Govindan, 2022), identificar os mecanismos pelos quais os dois temas se relacionam (Zheng et al., 2023) e assim contribuir para o conhecimento das dimensões da cultura de digitalização sustentável das organizações (Isensee et al., 2020). Os resultados desse estudo trazem as seguintes contribuições para a teoria e implicações gerenciais para organizações que têm ou desejam implementar modelos de excelência em um contexto de desenvolvimento digital e socialmente responsável.

5.1 Contribuições teóricas

Esse estudo oferece duas contribuições significativas para a literatura sobre os temas abordados. Em primeiro lugar, revela que os modelos de excelência são mediadores da relação entre as capacidades de transformação digital e a responsabilidade social corporativa. Esse achado corrobora a proposição de ajuste como mediação da teoria contingencial (Venkatraman, 1989). Do ponto de vista dessa teoria, esse estudo assume que as organizações com um nível mais elevado de capacidades de transformação digital, representadas pelas dimensões de estratégia, integração e controle, podem ser mais bem-sucedidas no desenvolvimento da responsabilidade social quanto mais puderem internalizar as práticas estabelecidas nos modelos de excelência. Até onde sabemos, essa relação ainda não tinha sido estudada. Apesar do apelo a mais pesquisas sobre a integração entre a responsabilidade social e a digitalização (Govindan, 2022), e as

consequências da transformação digital (Katsikeas et al., 2016; Wielgos et al., 2021), para estabelecer as dimensões da cultura de digitalização sustentável (Isensee et al., 2020), as evidências empíricas são muito limitadas, particularmente no que se refere à medição tridimensional das capacidades de transformação digital.

Em geral, esse estudo agrega valor à literatura ao destacar a importância das capacidades de transformação digital na mudança organizacional em direção ao desenvolvimento da responsabilidade social efetiva e contribui para uma melhor compreensão das razões que podem levar ao fracasso da responsabilidade social corporativa. Também apoia a literatura existente, destacando para as organizações socialmente responsáveis a importância da internalização das práticas de excelência, uma vez que apoia as mudanças recentemente introduzidas nesses modelos para melhorar seu foco no desenvolvimento sustentável.

5.2 Implicações gerenciais

Durante os processos de mudança organizacional, os gerentes precisam estar cientes das barreiras que surgem e de como superá-las. Essa pesquisa empírica oferece conhecimento sobre a interação entre as capacidades de transformação digital e a internalização das práticas de excelência e processos socialmente responsáveis, auxiliando os gerentes desses processos em várias perspectivas. Da perspectiva da transformação digital, os gerentes devem considerar as capacidades digitais numa abordagem multidimensional que os ajude a alcançar um impacto organizacional mais relevante. Dessa forma, os gerentes podem monitorizar procedimentos e processos e efetuar as alterações necessárias na estratégia digital para criar formas efetivas de valor e a sua integração nos processos organizacionais. Mais do que investir em tecnologias, os gerentes devem desenvolver capacidades digitais que permitam desenvolver e melhorar continuamente os processos de transformação digital. Da perspectiva dos modelos de excelência, os gerentes devem preocupar-se menos com a certificação e mais com a internalização das práticas de excelência na cultura organizacional. Os resultados têm implicações para os gerentes de topo, uma vez que esses devem treinar continuamente os colaboradores para alinharem os seus comportamentos às práticas recomendadas nas práticas de excelência. Na perspectiva da responsabilidade social corporativa, os gerentes devem capitalizar os sistemas já adotados na organização e integrar essas práticas nos processos e capacidades existentes para o sucesso do desenvolvimento sustentável.

5.3 Limitações e pesquisas futuras

Como acontece com qualquer pesquisa, essa também tem algumas limitações. Apesar de utilizar uma amostra adequada e representativa, o estudo abrange apenas organizações em Portugal e Espanha certificadas pela EFQM. Qualquer generalização dos resultados deve ser feita com cuidado. Pesquisas futuras devem se concentrar em organizações que não são certificadas pela EFQM, mas podem seguir práticas de gestão da qualidade. Também deve analisar os determinantes de uma transformação digital efetiva.

REFERÊNCIAS

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>
- Alsawafi, A., Lemke, F., & Yang, Y. (2021). The impacts of internal quality management relations on the triple bottom line: A dynamic capability perspective. *Int. Journal of Production Economics*, 232(September 2020), 107927. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107927>
- Araújo, M., & Sampaio, P. (2014). The path to excellence of the Portuguese organisations

- recognised by the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5), 427–438. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.850810>
- Bou-Llugar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
- Calvo-Mora, A., Domínguez-CC, M., Criado, F., Dominguez-CC, M., Criado, F., Domínguez-CC, M., Criado, F., Dominguez-CC, M., & Criado, F. (2017). Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1253465>
- Carnerud, D., Mårtensson, A., Ahlin, K., & Slumpi, T. P. (2020). On the inclusion of sustainability and digitalisation in quality management—an overview from past to present. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1848422>
- Chiarini, A. (2020). Industry 4.0, quality management and TQM world. A systematic literature review and a proposed agenda for further research. *TQM Journal*, 32(4), 603–616. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0082>
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R., & Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through structural equation modelling. *Int. Journal of Production Research*, 38(4), 765–791. <https://doi.org/10.1080/002075400189149>
- Dantas, T. E. T., De-Souza, E. D., Destro, I. R., Hammes, G., Rodriguez, C. M. T., & Soares, S. R. (2021). How the combination of Circular Economy and Industry 4.0 can contribute towards achieving the Sustainable Development Goals. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 213–227. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.005>
- de Menezes, L. M., Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llugar, J. C. (2021). Sustainability and Quality Management: has EFQM fostered a Sustainability Orientation that delivers to stakeholders? *Int. Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 155–184. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0634>
- Denicolai, S., Zucchella, A., & Magnani, G. (2021). Int.ization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120650. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120650>
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., Segarra-Ciprés, M., Segarra-Cipres, M., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *Int. Journal for Quality & Reliability Management*, 36(3), 398–419. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161>
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based. *Int. Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152–194. <https://doi.org/10.1108/01443570210414310>
- García-Alcaraz, J. L., Montalvo, F. J. F., Sánchez-Ramírez, C., Avelar-Sosa, L., Saucedo, J. A. M., & Alor-Hernández, G. (2019). Importance of organizational structure for TQM success and customer satisfaction. *Wireless Networks*, 27(3), 1601–1614. <https://doi.org/10.1007/s11276-019-02158-5>
- Govindan, K. (2022). Theory Building Through Corporate Social Responsibility 4.0 for Achieving SDGs: A Practical Step Toward Integration of Digitalization With Practice-Based View and Social Good Theory. *IEEE Transactions on Engineering Management*, PP, 1–18. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3155247>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Second). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, *53*(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Heras-Saizarbitoria, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, *23*(5), 523–540. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669541>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, *275*, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. . T. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, *80*(March), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
- Khurshid, M. A., Amin, M., & Ismail, W. K. W. (2018). Total quality and socially responsible management (TQSR-M): An integrated conceptual framework. *Benchmarking*, *25*(8), 2566–2588. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2017-0084>
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A full collinearity assesment approach. *Int. Journal of E-Collaboration*, *11*(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kock, N. (2020). Using indicator correlation fit indices in PLS-SEM: Selecting the algorithm with the best fit. *Data Analysis Perspectives Journal*, *1*(4), 1–4.
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, *28*(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Martín-Gaitero, J. P., & Escrig-Tena, A. B. (2018). The relationship between EFQM levels of excellence and CSR development. *Int. Journal of Quality & Reliability Management*, *35*(6), 1158–1176.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, *57*(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). Sustainability of a university's quality system: adaptation of the EFQM excellence model. *Int. Journal of Quality and Service Sciences*, *12*(1), 29–43. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2019-0108>
- Metaxas, I. N., Chatzoglou, P. D., & Koulouriotis, D. E. (2019). Proposing a new modus operandi for sustainable business excellence: the case of Greek hospitality industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, *30*(5–6), 499–524. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1315934>
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, *29*(8), 3220–3245. <https://doi.org/10.1002/bse.2568>
- Nair, A., & Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *Int. Journal of Production Research*, *47*(16), 4545–4568.

- <https://doi.org/10.1080/00207540701871069>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Pizzi, S., Caputo, A., Corvino, A., & Venturelli, A. (2020). Management research and the UN sustainable development goals (SDGs): A bibliometric investigation and systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124033. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124033>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Ponsignon, F., Kleinhans, S., & Bressolles, G. (2019). The contribution of quality management to an organisation’s digital transformation: a qualitative study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(sup1), S17–S34. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665770>
- Pradeep, S., Khaleeli, M., & Jawabri, A. (2020). Digital Transformation Index of UAE Enterprises: Drivers and Enablers, a Bottom Up View. *Int. Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(9), 457–463. <https://doi.org/10.34218/IJARET.11.9.2020.046>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). *Smart PLS4*.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organizational Research Methods*, 10(2), 195–209. <https://doi.org/10.1177/1094428106294693>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Safari, H., Razghandi, E., Fathi, M. R., Cruz-Machado, V., & Cabrita, M. do R. (2020). The effectiveness of quality awards on the company’s performance – the case of Iran’s national quality awards. *Benchmarking: An Int. Journal*, 27(4), 1319–1340. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0409>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (Seventh ed). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sheng, H., Feng, T., & Liu, L. (2022). The influence of digital transformation on low-carbon operations management practices and performance: does CEO ambivalence matter? *Int. Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2088426>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sila, I. (2018). Linking Quality with Social and Financial Performance: A Contextual, Ethics-Based Approach. *Production and Operations Management*, 27(6), 1102–1123. <https://doi.org/10.1111/poms.12857>
- Sila, I. (2020). Investigating changes in TQM’s effects on corporate social performance and financial performance over time. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1–2), 210–229. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1458609>
- Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint. *Production and Manufacturing Research*, 7(1), 67–87.

- <https://doi.org/10.1080/21693277.2019.1581674>
- Tarí, J. J. (2011). Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 623–638. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0833-x>
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., López-Gamero, M. D., & Pereira-Moliner, J. (2021). The association between environmental sustainable development and internalization of a quality standard. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2587–2599. <https://doi.org/10.1002/bse.2765>
- Trébucq, S., & Magnaghi, E. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. *Research in Int. Business and Finance*, 42(April), 522–531. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.04.008>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123(September 2020), 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055>
- van der Waal, J. W. H., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119625. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119625>
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279078>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wielgos, D. M., Homburg, C., & Kuehnl, C. (2021). Digital business capability: its impact on firm and customer performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(4), 762–789. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00771-5>
- Wulf, J., Mettler, T., & Brenner, W. (2017). Using a digital services capability model to assess readiness for the digital consumer. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 171–195.
- Xu, Y., Wang, L., Xiong, Y., Wang, M., & Xie, X. (2023). Does digital transformation foster corporate social responsibility? Evidence from Chinese mining industry. *Journal of Environmental Management*, 344(April). <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118646>
- Yi, X., Tanveer, A., Bin, L., & Xue, Y. (2022). Unleashing the Influence of Information Sharing, Technological Openness, and Corporate Innovation on Green Corporate Social Responsibility: A Way Toward Environmental Sustainability. *Energy and Environment*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/0958305X221129225>
- Zekhnini, K., Cherrafi, A., Bouhaddou, I., Chaouni Benabdellah, A., & Bag, S. (2022). A model integrating lean and green practices for viable, sustainable, and digital supply chain performance. *Int. Journal of Production Research*, 60(21), 6529–6555. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1994164>
- Zhang, C., Mirza, S. S., Ahsan, T., & Usman, S. M. (2023). Corporate digitalization, managerial power distance and corporate sustainability performance: evidence from China. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0551>
- Zheng, L. J., Zhang, J. Z., Kai Ming Au, A., Wang, H., & Yang, Y. (2023). Leveraging technology-driven applications to promote sustainability in the shipping industry: The impact of digitalization on corporate social responsibility. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 176. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103201>