

**EFEITO MODERADOR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ENTRE
AMBIDESTRIA E DESEMPENHO NAS EMPRESAS DE SANEAMENTO BÁSICO**

JOSESTENNE BEZERRA DO AMARAL
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

EFEITO MODERADOR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ENTRE AMBIDESTRIA E DESEMPENHO NAS EMPRESAS DE SANEAMENTO BÁSICO NO BRASIL

RESUMO

A literatura vem discutindo a influência da responsabilidade social corporativa como influenciadora da relação de suas capacidades de inovar e seus desempenhos das organizações. Nós encontramos três estudos que defendem a moderação positiva. Neste contexto, e considerando o cenário nacional ousado de metas para a universalização dos serviços de saneamento no Brasil, a pesquisa investiga o efeito moderador da responsabilidade social corporativa (RSC) na relação entre ambidestria organizacional (AO) e desempenho organizacional (DO), explorando, ainda, o efeito porte das empresas no modelo, além das consequências para o setor investigado. Um modelo teórico foi proposto e avaliado por meio de análise de equações estruturais, utilizando escalas validadas na literatura e análise multigrupo para verificação do porte empresarial. Os resultados indicaram que existe uma significância negativa e pouco relevante na relação entre AO e DO, quando moderada pela RSC. A análise multigrupo revelou que nas médias empresas, a RSC impacta menos no DO, no entanto, na hipótese da moderação com a RSC, esta apresentou os coeficientes de caminho baixos, sugerindo que não há uma diferença entre os grupos (médias e grandes empresas). Este estudo oferece contribuições teóricas e práticas significativas e inéditas para o campo do saneamento básico no Brasil.

Palavras-chave: Ambidestria Organizacional. Responsabilidade Social Corporativa. Desempenho Organizacional. Moderação. Setor de saneamento básico.

1 Introdução

A literatura já preconiza a inovação ou a capacidade de inovação e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como maneiras de diferenciar suas atividades e melhorar seus desempenhos organizacionais (DO) (Katou et al., 2021; Zhang et al., 2020). A capacidade de uma organização em implementar inovações (ambidestria organizacional – AO), que podem ser disruptivas (*exploration*) ou incrementais (*exploitation*), é essencial para melhorar o DO, aumentando a adaptabilidade em um ambiente em constante mudança. Essa habilidade é vital para a sustentação do sucesso em longo prazo (Li et al., 2020; Singh & Misra, 2021).

A literatura explora interações variadas entre AO, RSC e DO – sejam elas análises duas a duas ou na relação dos três aspectos, utilizando RSC como moderadora, mas não na relação direta e integrada entre as três tendo a RSC como moderadora entre AO e DO (Akbari et al., 2022; Russo & Schena, 2021; Xie et al., 2023). Assim, percebe-se um espaço propício para aprofundar essas investigações teóricas, especialmente considerando que não foram encontrados trabalhos direcionados a empresas no setor de saneamento.

No foco empírico, o setor de saneamento básico no Brasil desempenha um papel crítico na sociedade, sobretudo em questões sociais e ambientais e é um dos principais incentivadores de infraestrutura nas cidades brasileiras e fundamental para a sustentabilidade social (Zaccariotto, 2022). No Brasil, em 2020, o governo federal revisou o Marco Legal do Saneamento Básico, estabelecido originalmente pela Lei nº 11.445/2007, sancionando-o em 15 de julho a Lei nº 14.026/2020. Esta atualização definiu novas diretrizes para universalizar os serviços de água e esgoto, estipulando metas de atendimento de água de 99% e de esgoto de 90%, até 2033. Esses índices em 2023 são de 84,9% de atendimento de água e de 56% de atendimento de esgoto, de acordo com dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (Brasil, 2024).

Para entender o papel da RSC na interação entre AO e DO, nós utilizamos a moderação como método estatístico para analisar as relações entre as variáveis dentro de um modelo. Dessa forma, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais são os efeitos da moderação da responsabilidade social corporativa na relação entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional em empresas de saneamento básico no Brasil? O objetivo desta pesquisa é, portanto, investigar os efeitos da relação entre a ambidestria organizacional e o desempenho organizacional, considerando a moderação da responsabilidade social corporativa nas empresas de saneamento básico no Brasil.

O porte da empresa surge como uma variável crucial, já que a implementação de ações de RSC requer investimentos significativos. Assim, nós investigamos, por meio a técnica de análise multigrupo, possíveis diferenças entre médias e grandes empresas do setor de saneamento básico no Brasil dentro do modelo proposto. Nós classificamos este estudo como uma pesquisa explicativa, transversal e quantitativa. Os resultados pretendem enriquecer o conhecimento da comunidade científica, criando uma ligação com a realidade.

Como contribuição teórica desta pesquisa, nós ressaltamos o aprofundamento dos estudos de moderação da importância da RSC entre a ambidestria organizacional e o desempenho organizacional. A contribuição empírica reside no objeto empírico escolhido para ser testado, o setor de saneamento básico brasileiro, que figura como um dos setores mais importantes quando se trata de questões relacionadas ao bem comum e à saúde da população (Instituto Trata Brasil, 2023) e ficou em evidência com o advento da Lei 14.026/2020 que prevê o desafio da universalização dos serviços de água e esgoto até 2033. Esse ainda é um campo de estudos que precisa de contribuições por sua posição estratégica para a melhoria da infraestrutura das cidades. Como contribuição prática e gerencial da pesquisa, nós pretendemos proporcionar a geração de conhecimentos que podem ser utilizados por organizações do setor de saneamento básico do Brasil.

2 Plano de Hipóteses e Modelo Conceitual

Quando uma organização apresenta as características de *exploration* e *exploitation*, estudos revelam que estas características podem resultar em um melhor desempenho organizacional, fazendo com que todo o ciclo de inovação volte a ocorrer (Bogoni & Hein, 2021; Li et al., 2020).

A literatura acadêmica apresenta estudos que comprovaram o impacto positivo da ambidestria em DO. Chams-Anturi (2019) validou a mesma hipótese com uma amostra de 377 representantes das indústrias agroalimentares orgânicas espanholas; Hwang et al (2023) estudaram organizações de alta tecnologia chinesas; Katou et al. (2021) analisaram uma amostra de 657 funcionários gregos em 99 organizações privadas, adotando modelagem de equações estruturais multiníveis; Sarmiento et al., (2024) pesquisaram 324 gerentes de topo e executivos seniores de organizações portuguesas operando em um contexto B2B; Úbeda-García et al., (2020) conduziram uma pesquisa *online* com gestores de hotel e de recursos humanos em 120 hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras espanholas, utilizando modelagem de equações estruturais; Gieske et al. (2020) realizaram uma pesquisa entre 22 autoridades governamentais regionais de água na Holanda utilizando modelagem de equações estruturais; Nesse sentido, é proposta a seguinte hipótese:

H1+: AO impacta positivamente o DO.

Na literatura sobre a moderação da RSC, não encontramos nenhum trabalho que utilizasse modelo teórico semelhante ao desta pesquisa. No entanto, outras pesquisas envolvendo a RSC como variável moderadora e com outras variáveis (ambidestria, desempenho, reputação ambiental, foram utilizados para propor a hipótese H2 desta pesquisa.

Akbari et al. (2022) realizaram estudo com 169 funcionários da Farasan Company na província de Fars, selecionados por meio de amostragem aleatória simples usando a fórmula de Cochran. Eles concluíram que a RSC modera a relação entre AO e a orientação ao

empreendedorismo verde e esta é mediadora entre AO e DO. Portanto, inferimos que existe um efeito moderador da RSC na relação entre AO e DO. Em uma pesquisa envolvendo 209 organizações listadas nos mercados de ações de Shanghai e Shenzhen em 2013, especificamente aquelas pertencentes a indústrias transformadoras altamente poluentes, Xie et al. (2023) sugeriram que o empreendedorismo verde, o empreendedorismo social e ambidestria organizacional afetam positivamente o desempenho ambiental sustentável. A RSC modera a relação entre AO e orientação empreendedora. Assim, quanto mais uma organização tem responsabilidade social, mais este vetor influencia a relação entre o suporte organizacional, como *drive* importante da ambidestria organizacional e o desempenho. Por fim, pesquisa realizada com 9.673 micro e pequenas organizações italianas, no período de 2010 a 2015 analisou a forma como as organizações podem obter vantagem competitiva em termos de desempenho financeiro, referindo-se ao efeito moderador da RSC na relação entre estratégias alianças ambidestras e o desempenho dessas alianças (Russo & Schena, 2021). Em função dos argumentos acima, nós apresentamos a hipótese a seguir:

H2+: A relação entre AO e DO é moderada pela RSC.

3 Método

Esta pesquisa é classificada como descritiva (Cooper & Schindler, 2016), explicativa e quantitativa (Kothari, 2008). A coleta de dados baseou-se em artigos científicos obtidos nas bases EbscoHost, Web of Science, Scielo, Scopus e Scholar (Google Acadêmico), cobrindo o período de 2015 a 2023. Nós investigamos os títulos e resumos dos artigos com base nas expressões escolhidas, à exceção do google scholar, que foi somente no título, posto que essa base só oferece duas opções: título ou no trabalho completo.

Especificamente para a pesquisa de campo, nós selecionamos um corte temporal (*cross-section*) para 2024 (Hair Jr. & Sarstedt, 2019). Nós coletamos os dados por meio de questionários em uma *survey*, um método caracterizado por baixo custo, ampla cobertura geográfica, e percepção de anonimato (Cooper & Schindler, 2016). A amostra empregou características não probabilísticas, e os pesquisadores não controlavam as respostas dos participantes (Hair Jr. & Sarstedt, 2019). Ao completar suas respostas, os questionários eram automaticamente registrados em uma planilha do *Google Forms*.

O universo da pesquisa incluiu 1.871 prestadores de serviços de abastecimento de água e coleta de esgoto. Nós excluímos 1.236 (66,06%) destes por pertencerem à administração pública direta, composta por pequenas organizações de saneamento rural, e quatro organizações sociais (0,21%), por razões similares. Assim, a população consistiu em 467 (24,96%) autarquias, 127 (6,79%) organizações privadas, 30 (1,60%) sociedades de economia mista, e sete (0,37%) organizações públicas.

Nós elaboramos os instrumentos de coleta três escalas distintas para cada constructo e com dados demográficos. Nós usamos escalas do tipo *Likert* de sete pontos, variando de um (discordo totalmente) a sete (concordo totalmente) (Croasmun & Ostrom, 2011). A escala de AO seguiu Sharma et al. (2020), a de RSC, Turker (2008), e a de DO, Prieto & Pilar (2012) (Ver Apêndice A).

As escalas passaram por fases de *translation* e *back translation* (Cassepp-Borges et al., 2010). A natureza não probabilística da amostra implica que as respostas dos questionários não dependeram de um controle direto sobre os participantes. Para mitigar viés do método comum, nós garantimos o anonimato e informamos sobre a ausência de respostas corretas ou erradas (Podsakoff et al., 2003).

Nós realizamos a validação de face e pré-teste com 30 questionários com os dirigentes máximos das empresas de saneamento básico do Brasil, para avaliar tradução, compreensão e conteúdo e utilizamos o alfa de *Cronbach* para verificar a confiabilidade, com resultados de: AO, $\alpha = 0,930$; DO, $\alpha = 0,938$; RSC, $\alpha = 0,920$, indicando confiabilidade satisfatória ($\alpha > 0,7$) (Malhotra, 2020). Iniciamos a coleta de dados em janeiro de 2024 e finalizamos em fevereiro do mesmo ano.

Nós verificamos o viés de resposta tardia comparando respostas iniciais e tardias por meio do teste t de amostras independentes, sem identificar diferenças significativas (Roldán Bravo et al., 2018). Nós realizamos testes de mensuração, incluindo o teste de fator único de Harman com 34,8% abaixo dos 50% recomendados (Podsakoff et al., 2003) e confirmamos a validade discriminante com o critério HTMT (Henseler et al., 2016).

Nós registramos os dados no Excel® da Microsoft 365, versão 2307, e os exportamos para o SPSS® Statistics, versão 29.0.0.0 da IBM®, retiramos dados discrepantes e conduzimos uma análise descritiva dos dados finais. Para o cálculo da AO, nós utilizamos a fórmula de Hughes et al. (2021).

$$\text{Innovation Ambidexterity} = \sum \left((\text{Explore} \times \text{Exploit}) - \sqrt{(\text{Explore} - \text{Exploit})^2} \right)$$

Figura 1. Fórmula do cálculo da ambidestria

Fonte: Hughes (2020).

Em seguida, nós analisamos os dados no SmartPLS SEM (Smart Partial Least Squares - Structural Equation Modeling), versão 4.0.9.6 para as fases mensuração e estrutural). A análise multigrupo foi empregada para detectar diferenças nas trajetórias do modelo entre empresas de médio e grande porte (Hair Jr. & Sarstedt, 2019).

A Figura 1, a seguir, ilustra o esquema do modelo teórico (*framework*).

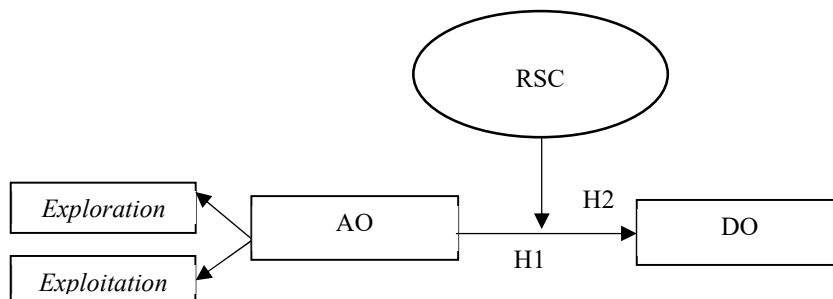


Figura 2. Efeito moderador da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

5 Resultados

Este estudo concentrou-se em empresas de saneamento básico no Brasil. A amostra final incluiu 116 empresas, distribuídas entre 57 (49,2%) empresas de médio porte e 59 (50,8%) de grande porte. Das empresas estudadas, 47 (40,5%) eram autarquias, 32 (27,6%) eram empresas privadas, 28 (24,1%) eram sociedades de economia mista e 8 (6,9%) eram empresas públicas. Em termos geográficos, 34 (29,3%) localizavam-se na região Nordeste, 25 (21,6%) na região Norte, 25 (21,6%) na região Sudeste, 17 (14,7%) na região Sul e 15 (12,9%) na região Centro-Oeste.

Para avaliar a adequação da amostra, isto é, calcular o poder estatístico, que se refere à probabilidade de obter resultados estatisticamente significativos (Cohen 1988), foi utilizado o software *G*Power* na versão 3.1.9.7. Dado que os modelos propostos, incluem 2 setas ou 2

preditores para o construto de desempenho organizacional, realizamos o teste com um valor de f^2 igual a 0,15, com dois preditores e um poder de 0,80 e probabilidade e erro de 5%.

As medições tipo Likert de AO, RSC e DO registraram médias superior a cinco, mostrando que as empresas possuem níveis satisfatórios. O desvio padrão ficou em torno de 1, indicando pouca variabilidade nas respostas. Consequentemente, o coeficiente de variação ficou abaixo de 30%, demonstrando uma certa consistência nos dados (Fávero & Belfiore, 2020). Os suconstructos *exploration* e *exploitation* da ambidestria foram compostos de indicadores reflexivos que abarcam um conjunto abrangente de todos os itens possíveis dentro do escopo conceitual de um construto (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001).

As cargas fatoriais ou externas eram, em sua maioria, superiores a 0,708, e os indicadores mostraram-se significativos ($p < 0,05$) (Henseler et al., 2016). Nós excluímos dois indicadores do construto RSC (RSC10 – "Nossa empresa destina parte de seu orçamento para doações e obras sociais em favor da população carente" e RSC11 – "Nossa empresa se preocupa em melhorar o bem-estar geral da sociedade") e um indicador da escala de DO (DOR06 – "A satisfação de seus funcionários") por apresentarem cargas abaixo de 0,5 (Hair Jr. & Sarstedt, 2019) (ver Tabela 1)

Tabela 1 - Cargas Externas.

Indicadores	Cargas Externas	Valor de p
AMB01	0,847	0,000
AMB02	0,883	0,000
AMB03	0,871	0,000
AMB04	0,824	0,000
AMB05	0,906	0,000
RSC01	0,806	0,000
RSC02	0,835	0,000
RSC03	0,844	0,000
RSC04	0,598	0,000
RSC05	0,788	0,000
RSC06	0,779	0,000
RSC07	0,761	0,000
RSC08	0,577	0,000
RSC09	0,811	0,000
DOR01	0,842	0,000
DOR02	0,779	0,000
DOR03	0,856	0,000
DOR04	0,817	0,000
DOR05	0,847	0,000

Nota. Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Na análise de mensuração, o Alpha de Cronbach (AC), a confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (AVE) são mostradas na Tabela 2. A validade convergente é confirmada quando cada item possui cargas externas entre 0,708 e 0,950 e a variância média extraída (AVE) de cada construto deve ser igual ou superior a 0,50 (Henseler et al., 2016).

Tabela 2 - Validade e Confiabilidade do Construto.

Constructo	AC	CC	AVE
Ambidestria Organizacional	0,917	0,918	0,751
RSC	0,891	0,901	0,570
Desempenho Organizacional	0,879	0,884	0,675

Nota. Fonte: Pesquisa de campo (2024).

^a AC – Alfa de *Conbrach*; CC – Confiabilidade composta e AVE - variância média extraída.

A etapa seguinte envolve a avaliação da validade discriminante. Esta foi verificada por meio do uso da razão heterotraço-monotraço (HTMT) das correlações, conforme sugerido por Henseler et al. (2016). O critério HTMT é calculado como a razão entre a média das correlações entre os indicadores de diferentes construtos e a média geométrica das correlações médias dos indicadores que mensuram o mesmo construto (Sarstedt et al., 2021). Valores elevados de HTMT indicam possíveis problemas de validade discriminante. Baseando-se em estudos anteriores e em resultados de simulações, Henseler et al. (2016) sugerem um limite de 0,90 para modelos que envolvem construtos conceitualmente próximos (como satisfação afetiva, satisfação cognitiva e lealdade); um valor de HTMT superior a 0,90 aponta para uma deficiência na validade discriminante. A Tabela 3 apresenta os resultados da validade discriminante.

Tabela 3 - Validade discriminante – HTMT

Constructos	AO	RSC	DO
Ambidestria Organizacional			
RSC	0,466		
Desempenho Organizacional	0,769	0,562	

Nota. Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Ao executar um modelo PLS, são fornecidas estimativas para os coeficientes de caminho, que representam as relações hipotéticas entre os construtos. Os valores desses coeficientes são padronizados, variando de -1 a +1. Coeficientes próximos de +1 indicam fortes relações positivas, enquanto coeficientes próximos de -1 indicam fortes relações negativas. Embora valores próximos de -1 ou +1 sejam geralmente estatisticamente significativos, é necessário obter um erro padrão por meio da técnica de *bootstrapping* para testar sua significância (Hair Jr. & Sarstedt, 2019). O tamanho do efeito para cada modelo de caminho pode ser determinado pelo cálculo do f^2 de Cohen. O f^2 é calculado ao observar a mudança no R^2 , quando um construto específico é removido do modelo. Com base no valor de f^2 , o tamanho do efeito do construto omitido sobre um construto endógeno específico pode ser classificado como pequeno, médio ou grande, correspondendo aos valores de 0,02, 0,15 e 0,35, respectivamente (Cohen, 1988). Ver Tabela 4.

Tabela 4 - Resultado das hipóteses

Relações	Hipóteses	β	Desvio Padrão	VIF	f^2	Valor de p	Suportada
AO → DO	H1	0,560	0,070	1,26	0,617	0,000	Sim
RSC x AO → DO	H2	-0,149	0,047	1,04	0,130	0,002	Não

Nota. Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A avaliação da qualidade do modelo se baseia na sua capacidade de prever os construtos endógenos. Os seguintes critérios são utilizados para essa avaliação: Coeficiente de determinação (R^2 entre 0 e 100) e redundância validada cruzada (Q^2 positivo). Para variáveis latentes endógenas no modelo de caminho interno, valores de R^2 de 0,67, 0,33 ou 0,19 são considerados substanciais, moderados ou fracos, respectivamente (Hair Jr. & Sarstedt, 2019), conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Poder preditivo

Constructos	R^2	R^2 ajust.	Q^2
RSC	0,215	0,208	0,190
Desempenho Organizacional	0,543	0,535	0,459

Nota. Fonte: Pesquisa de campo (2024).

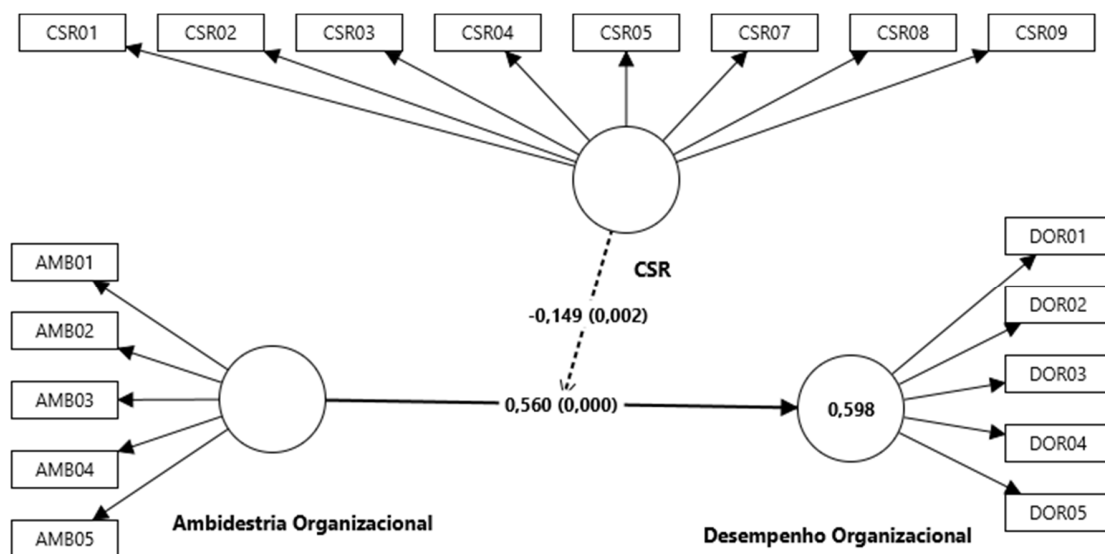


Figura 2. Moderação RSC na relação entre AO e DO

Nota: Resultado extraído do aplicativo PLS Sem (2024).

Conforme representado pela Figura 2, a AO influencia o DO, no entanto, no modelo de moderação, essa relação foi negativa ($\beta = -0,149$; $p < 0,05$).

Nós realizamos uma análise multigrupo (MGA) com o objetivo de examinar os coeficientes de caminho entre diferentes grupos. A MGA é uma abordagem amplamente utilizada para comparações de grupos (Al-Jubari, 2019).

O procedimento MICOM compara parâmetros de grupos para identificar se há invariância de medição, seja ela parcial ou total (Henseler et al., 2016). O MICOM é composto por três etapas sequenciais: análise de invariância configural, análise de invariância composicional e verificação de médias e variâncias iguais entre grupos. Se a invariância configural não for confirmada na primeira etapa, a segunda não poderá ser realizada. Da mesma forma, se a invariância composicional não for possível na segunda etapa, a terceira etapa não poderá prosseguir (Al-Jubari, 2019).

A invariância configural refere-se à avaliação qualitativa da definição dos componentes em todos os conjuntos. Os objetivos incluem garantir que os indicadores sejam equivalentes em cada modelo de medição, que o tratamento de dados seja uniforme e que as configurações dos algoritmos ou critérios de otimização sejam consistentes (Al-Jubari, 2019). Neste estudo, nós utilizamos indicadores de modelo de medição semelhantes para o grupo "Porte", conforme discutido anteriormente. O tratamento dos dados foi consistente, já que as informações do grupo foram manuseadas de maneira semelhante. Os processos de codificação, tratamento de dados, abordagem de valores ausentes e identificação de *outliers* foram realizados uniformemente (Al-Jubari, 2019).

Para executar o procedimento MICOM, a invariância configural (Fase 1) deve ser estabelecida. Assim, garantimos: (i) o uso de indicadores iguais em ambos os grupos para verificar confiabilidade e validade; (ii) tratamento de dados semelhante (como substituição de valor médio ou exclusão por caso); e (iii) configurações de algoritmo PLSPM semelhantes (como ponderação de caminho com um máximo de 300 iterações e critério de parada de 10^{-7}). Se todos esses critérios forem cumpridos, a invariância configural é estabelecida. Ao usar o SmartPLS para executar o MICOM, a invariância configuracional (Fase 1) é confirmada automaticamente (Matthews, 2017).

A Fase 2 envolveu a avaliação da invariância composicional, verificando se os componentes são gerados de forma consistente entre diferentes grupos. Para isso, foi conduzido um teste de permutação, e os resultados das 5.000 permutações estão apresentados na Tabela 6, a seguir. A invariância composicional é identificada quando a correlação original atinge ou ultrapassa cinco por cento dos quantis (Al-Jubari, 2019), conforme mostramos na Tabela 6.

Tabela 6 - MICOM – Fase 2 (Invariância composicional)

Construto	Correlações Originais	Médias das Permutações	5%	Valores de p
Ambidestria Organizacional	0,998	0,999	0,996	0,171
RSC	0,999	0,999	0,997	0,643
Desempenho Organizacional	0,967	0,979	0,938	0,152

Nota. Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A invariância composicional foca na análise se um composto é formado de maneira igual entre grupos. Um teste de permutação foi conduzido com 5000 reamostragens. A invariância composicional é confirmada se a correlação original for maior ou igual a cinco por cento dos quantis. Como demonstrado na Tabela 8, a invariância composicional foi estabelecida, pois todas as correlações originais superaram ou foram iguais aos 5% dos quantis (Ashari et al., 2021).

Na Fase 3, avaliou-se a igualdade dos valores médios e variâncias dos compostos entre os grupos. Duas condições precisam ser cumpridas: A primeira é que a diferença média original deve estar dentro dos limites de 5% a 95%. A segunda é que a diferença original da variância deve também estar dentro desses limites e se ambas as condições forem atendidas, a invariância total é confirmada. No entanto, se apenas uma das condições for atendida, existe invariância parcial. Por último, se nenhuma das condições for cumprida, não há invariância.

Tabela 7 - Avaliação da igualdade da média compostas (MICOM)

Construtos	Diferença original da média	Diferença Média da permutação	5%	95%	Permutação valor de p
Ambidestria Organizacional	0,036	-0,004	-0,360	0,355	0,850
RSC	0,108	-0,003	-0,364	0,363	0,042
Desempenho Organizacional	-0,375	-0,004	-0,363	0,372	0,584

Nota. Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Os resultados da fase 3, apresentados na Tabela 7, mostram que as condições acima não foram atendidas, pois não suportam a condição de invariância (Ashari et al., 2021), uma vez que o resultado do construto RSC ficou fora do intervalo previsto e o valor de $p < 0,05$.

Tabela 8 - Avaliação da igualdade da variância compostos (MICOM)

Construtos	Diferença original da variância	Diferença Média da permutação	5%	95%	Permutação valor de p
Ambidestria Organizacional	0,179	-0,002	-0,512	0,509	0,494
RSC	-0,408	-0,002	-0,626	0,619	0,125
Desempenho Organizacional	-0,545	-0,007	-0,968	0,977	0,542

Nota. Fonte: Pesquisa de campo (2024).

De acordo com a Tabela 8, todos os construtos ficaram dentro dos intervalos e com valor de $p > 0,05$.

Considerando que a igualdade dos valores médios não foi suportada, tem-se uma invariância parcial.

Tabela 9 - Análise dos caminhos

Relação	Original Médias empresas	Original Grandes empresas	Diferença original	Diferença média de permutação	5,0%	95%	Permutação valor de p
AO → DO	0,663	0,512	0,150	-0,002	-0,291	0,286	0,309
RSC x AO → DO	-0,083	-0,150	0,068	-0,000	-0,183	0,185	0,496

Nota. Fonte: Pesquisa de campo (2024).

A Tabela 9 apresenta a comparação entre os dois grupos (médias empresas e grandes empresas), que embora seus resultados não tenham sido significativos ($p > 0,05$) pode-se inferir que nas médias empresas, a RSC impacta menos entre AO e DO. Isso é percebido quando os coeficientes de caminho entre AO e DO das médias empresas superam as grandes empresas e quando os coeficientes do caminho entre RSC e DO é mais forte nas grandes empresas.

6 Discussão

A primeira hipótese (H1+) propôs que a AO tem um impacto positivo no DO. A hipótese foi confirmada com um coeficiente $\beta = 0,562$ e $p = 0,000$. Organizações que são capazes de buscar simultaneamente *exploration* e *exploitation* têm mais probabilidade de superar aquelas que se concentram em um desses em detrimento do outro (O'Reilly & Tushman, 2013).

A hipótese H2+ traz que RSC modera a relação entre AO e DO. Os resultados para esta hipótese não foram suportados, uma vez que a hipótese defendida previa um impacto positivo da RSC na relação entre AO e DO, no entanto, os resultados sugeriram que a RSC tem impacto moderador no DO, porém negativo e de baixo impacto (coeficiente quase nulo)

Embora os estudos de Akbari et al., (2022), Russo & Schena, (2021) e Xie et al., (2023) não utilizarem em suas pesquisas um modelo similar ao proposto aqui, nós pudemos inferir que a RSC atuava como moderadora na relação entre AO e DO, mas no caso da nossa pesquisa, a RSC moderou de forma negativa e de baixo impacto, em função da valência do sinal e do baixo coeficiente (0,149), ao contrário do que foi encontrado nas pesquisas de Akbari et al. (2020), Russo & Schena, (2021) e Xie et al., (2023), em que a moderação apresentou impacto positivo na relação entre os constructos apresentados naquelas pesquisas.

Esse resultado de impacto negativo da RSC na relação entre AO e o DO nas empresas de saneamento básico do Brasil pode revelar algumas situações específicas pelas quais passa o setor de saneamento básico no Brasil. Nos últimos anos, o nível de investimentos em saneamento básico aplicados pelas empresas do setor estudado aumentou consideravelmente tendo em vista que, tanto a legislação, quanto a sociedade de uma forma geral, vem exigindo dessas organizações um olhar crescente para os aspectos que envolvem a responsabilidade social corporativa (Aesbe, 2025).

Questões como obtenção de benefício, sucesso e resultados econômicos, respeito às leis, cumprimento de obrigações com os *stakeholders*, ética e honestidade para com o cliente, princípios éticos que prevalecem acima dos econômicos, respeito e proteção ao meio ambiente, patrocínio e financiamento de eventos sociais, destinação de orçamento para doações a obras sociais e melhoria do bem-estar da sociedade, são os aspectos observados na escala de Sharma et al., (2020). Considerando que o negócio principal das empresas de saneamento básico reside em atividades relacionadas a serviços de utilidade pública e que estão intimamente relacionadas a melhoria da qualidade de vida da população e a uma relação com os recursos naturais, como recursos hídricos, as empresas de saneamento precisam estar engajadas na promoção de ações de RSC.

Nesse sentido, empresas de saneamento básico no Brasil têm aumentado seus investimentos em RSC devido a diversas razões interligadas. Primeiramente, as mudanças legislativas e regulatórias, como o novo marco legal do saneamento aprovado em 2020, têm impulsionado essas empresas a buscar práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis (Lei 14.026/2020). O

marco visa a universalização dos serviços de saneamento até 2033, o que incentiva as empresas a se engajarem em ações que complementem suas atividades principais e garantam conformidade com as exigências das agências reguladoras. Além disso, a pressão regulatória exige o cumprimento de padrões sociais e ambientais específicos, o que faz com que as empresas invistam em práticas responsáveis para manter sua licença de operação (ANA, 2024).

Paralelamente, as expectativas dos consumidores e da sociedade desempenham um papel crucial nesse aumento de investimentos. Os consumidores estão cada vez mais atentos às práticas sustentáveis e éticas das empresas, exigindo que estas adotem medidas concretas para melhorar seu impacto social e ambiental. Investir em RSC ajuda a aprimorar a imagem e a reputação corporativa, tornando as empresas mais atrativas para investidores e clientes. Esse foco em sustentabilidade não só atende às demandas do público, mas também capacita as empresas a se destacarem em um mercado competitivo, onde a percepção positiva da marca pode representar uma vantagem significativa (Xie et al. 2023).

Além das pressões externas, há também benefícios econômicos e em longo prazo que incentivam esses investimentos. Programas de RSC podem resultar em redução de custos operacionais, melhoria da eficiência e inovação. Além disso, instituições financeiras e investidores globais tendem a favorecer empresas que demonstram um compromisso forte com práticas sociais responsáveis, facilitando o acesso a financiamentos, fato que é de grande importância para o setor de saneamento básico, uma vez que estas organizações necessitam contar com linhas de financiamento, principalmente de órgãos financiadores privados, uma vez que investimentos públicos estão cada vez mais escassos (Cagece, 2023). Essas ações geram melhorias significativas na qualidade de vida das comunidades locais e promovem a sustentabilidade ambiental, tornando-se não apenas uma questão de *compliance*, mas uma estratégia inteligente de negócios.

No entanto, investir em ações de RSC em empresas de saneamento é uma estratégia que, embora beneficie a comunidade e o meio ambiente, pode levar tempo para resultar em retornos financeiros tangíveis. Algumas das razões podem ser devido a própria natureza dos investimentos em saneamento básico que são, em sua maioria referente a obras de infraestrutura e que apresentam certa complexidade técnica, sobretudo para construção de redes coletoras de esgoto e tratamento de esgotos, apresentam retorno em longo prazo (Edmans, 2023).

Além disso, o impacto ambiental e social causado por ações de RSC estão diretamente relacionados a benefícios intangíveis, cujos resultados não são imediatamente quantificáveis em termos financeiros. Adicionalmente, a aceitação por parte da população dos serviços de saneamento básico, apesar de se tratar de serviço indispensável, ainda leva tempo para que essa população de adapte e reconheçam os benefícios desta iniciativa, o que pode prolongar a percepção de valor agregado, uma vez que há a necessidade de pagamento por estes serviços (Edmans, 2023).

No mais, aspectos relacionados a regulamentação e governança, necessidade de robustez em projetos, realização de investimentos sólidos, as expectativas dos investidores e demais *stakeholders*, pode prolongar o retorno sobre os investimentos realizados em obras e serviços ligados às atividades de saneamento básico (ANA, 2024).

A análise multigrupo revelou que nas médias empresas a RSC impacta menos no DO. Isso é percebido quando os coeficientes de caminho entre AO e DO das médias empresas superam as grandes empresas e quando os coeficientes do caminho entre RSC e DO são mais fortes nas grandes empresas. Com relação à hipótese da moderação com a RSC, esta apresentou os betas baixos, sugerindo que não há uma diferença entre os grupos (médias e grandes empresas).

7 Contribuições teóricas e gerenciais

Sob uma perspectiva teórica, este estudo desenvolveu um modelo que incorpora os conceitos de AO, RSC e DO. O trabalho promove o debate sobre a relevância da RSC na dinâmica entre AO e DO em empresas de saneamento básico no Brasil. Além disso, explicou como a RSC poderia moderar a relação entre AO e DO. Essa abordagem fortalece a literatura ao revelar as contribuições desses conceitos, enriquecendo as análises e servindo como um recurso valioso para pesquisadores que desejam desenvolver novos modelos em suas áreas de estudo.

O estudo destacou a influência da AO no DO, demonstrando uma associação positiva entre os dois. Suporta a literatura, que sugere que a exploração de novas oportunidades (*exploration*) e a inovação radical, em paralelo com a otimização de processos e recursos existentes (*exploitation*) para inovações incrementais, melhora o DO, especialmente em grandes empresas de saneamento básico no Brasil. Ao considerar a RSC como uma variável moderadora na interação entre AO e DO, observou-se um beta negativo (-0,149), indicando que a moderação pela RSC pode enfraquecer a relação entre AO e DO.

Do ponto de vista gerencial, este estudo oferece reflexões importantes para o setor de saneamento básico no Brasil. Primeiramente, as organizações devem se engajar em atividades de RSC, pois estas promovem uma percepção positiva entre as partes interessadas e facilitam o acesso a recursos críticos. Além do mais, líderes organizacionais podem utilizar os *insights* deste estudo para entender que uma estratégia ambidestra balanceando *exploration* e *exploitation* potencializa o DO. Isto encoraja a adoção de soluções inovadoras focadas em atingir metas que efetivem ações de RSC, aumentando a resiliência, a competitividade e a sustentabilidade corporativa.

Para os formuladores de políticas públicas, este estudo oferece suporte na análise dos impactos de diferentes modelos de gestão no setor de saneamento básico, auxiliando na formulação de planos de ação e políticas públicas eficazes. Ajuda a desenvolver estratégias para universalizar o acesso a serviços de água e esgoto, em linha com o Novo Marco Legal do Saneamento Básico.

Quanto à contribuição social, este estudo evidencia a importância da implementação de práticas de RSC pelas empresas de saneamento básico no Brasil. Estas empresas são cruciais para o desenvolvimento social e econômico, contribuindo para a redução das desigualdades sociais, melhoria da produtividade e desempenho educacional, além de valorizar o meio ambiente ao minimizar a poluição dos recursos hídricos.

8 Conclusão

O estudo testou empiricamente a influência da RSC como variável moderadora na relação entre AO e DO. A pesquisa abrangeu empresas públicas e privadas de saneamento em todas as regiões do Brasil.

Os resultados indicaram que a AO influencia positivamente o DO. No entanto, a hipótese H2+ não pôde ser confirmada, uma vez que a RSC não se mostrou um moderador eficaz, enfraquecendo a relação pois apresentou resultado negativo. Esses resultados mostraram em contradição com os estudos utilizados para defesa da hipótese H2+, o que pode ser considerado como um achado importante e, dessa forma, vir a ser motivo de prospecção para outras pesquisas.

A análise multigrupo apresentou coeficientes baixos e não significativos, sugerindo que não há diferença entre médias e grandes empresas.

Para futuras pesquisas sugerimos investigar as motivações subjacentes à adoção de práticas de RSC pelas empresas de saneamento, tanto em nível agregado quanto individual, a fim de compreender os fatores que promovem ou impedem a implementação da RSC. Além disso, também é recomendada a análise das contribuições específicas das atividades de RSC com outros preditores da AO, bem como, verificar como a RSC atua como variável mediadora na relação entre AO e

DO. Adicionalmente em outras pesquisas, utilizar outras variáveis de controle para análise multigrupo e pesquisas em outros setores econômicos.

Referências

- Akbari, P., Deghanizade, M., & Panahi, M. (2022). The effect of organizational ambidexterity, on green entrepreneurial orientation and environmental performance with an emphasis on the moderating role of the perceived social responsibility of the company. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 281-263. DOI: 10.22080/shrm.2023.24548.1408.
- Agência Nacional de Águas e Saneamento (2024). Governo Federal. Disponível em <https://www.gov.br/ana/pt-br>. Acesso em 11 de novembro de 2024.
- Al-Jubari, I. (2019). College students' entrepreneurial intention: Testing an integrated model of sdt and tpb. *Sage Open*, 9(2), 2158244019853467. <https://doi.org/10.1177/2158244019853467>.
- Ashari, H., Abbas, I., Abdul-Talib, A.-N., & Mohd Zamani, S. N. (2021). Entrepreneurship and sustainable development goals: A multigroup analysis of the moderating effects of entrepreneurship education on entrepreneurial intention. *Sustainability*, 14(1), 431. <https://doi.org/10.3390/su14010431>.
- Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (2025). Disponível em <https://aesbe.org.br/novo/>. Acesso em 3 de janeiro de 2025.
- Bogoni, N. M., & Hein, N. (2021). Impacto da Responsabilidade Social Corporativa na Relação Entre a Eficiência Produtiva e Eficiência Alocativa em Organizações Brasileiras de Água e Saneamento: Abordagem à Luz da Teoria da Legitimidade. In 21^o USP International Conference in Accounting.
- Brasil. Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020 (2024). Atualiza o marco legal do saneamento básico e altera a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000. Brasília, DF: Presidência da República. 118 [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/114026.htm. Acesso em: 13 abr. 2023.
- Cagece (2023). Plano de Gestão Estratégica e de Negócios. Disponível em: https://www.cagece.com.br/wp-content/uploads/2022/12/PLANO-DE-GESTAO-2023_2027.pdf. Acesso em 3 de Agosto de 2023.
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., & Teodoro, M. L. M. (2010). Translation and content validity: a proposal for the instrument adaptation. In L. Pasquali (Ed.), *Psychological instrumentation: Foundations and practice* (pp. 506–520). Porto Alegre: Artmed
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcía-Caballero, J. P. (2019). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. *Personnel Review*, 49(4), 956–973. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0239>.
- Cohen, M. A. (1998). [No title found]. *Journal of Quantitative Criminology*, 14(1), 5–33. <https://doi.org/10.1023/A:1023092324459>.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2016). Métodos de Pesquisa em Administração-12^a edição. *McGraw Hill Brasil*.
- Croasmun, J.T., and L. Ostrom. (2011). Using Likert-type scales in the social sciences. *Journal of Adult Education* 40(1): 19–22. DOI: 291292577.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of marketing research*, 38(2), 269-277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- Edmans, A. (2023). The end of ESG. *Financial management*, 52 (1), 3-17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>.

- Fávero, L. P.; Belfiore, P. (2020). Manual de Análise de Dados: estatística e modelagem multivariada com EXCEL, SPSS e STATA. *Rio de Janeiro: LTC*.
- Gieske, H., George, B., van Meerkerk, I., & van Buuren, A. (2020). Innovating and optimizing in public organizations: does more become less? *Public Management Review*, 22(4), 475-497. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588356>
- Hair Jr, J. F.; Sarstedt, M. (2019). Factors versus composites: Guidelines for choosing the right structural equation modeling method. *Project Management Journal*, 50(6), 619-624. DOI: 10.1177/8756972819882132.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>.
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic entrepreneurship behaviour and the innovation ambidexterity of young technology-based firms in incubators. *International Small Business Journal*, 39(3), 202-227. <https://doi.org/10.1177/0266242620943776>.
- Hwang, B.-N., Lai, Y.-P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0303>.
- Instituto Trata Brasil. Estudos Trata Brasil. (2023). Disponível em <https://tratabrasil.org.br/beneficios-economicos-e-sociais-da-expansao-do-saneamento-no-brasil/>. Acesso em 3 de Agosto de 2023.
- Katou, AA, Budhwar, PS, & Patel, C. (2021). A Trilogy of Organizational Ambidexterity: Leader Social Intelligence, Employee Work Engagement, and Environmental Change. *Journal of Business Research*, 128, 688-700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>.
- Kothari, C. R. (2008). *Research Methodology Methods and Techniques*. New Delhi: New Age Internacional Publishers, 480 p.
- Li, R.; Fu, L.; Liu, Z. (2020). Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, v. 28, n. 2, p. 251-271. <https://doi.org/10.1080/19761597.2020.1734037>
- Malhota, N. (2020). *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Matthews, L. (2017). Applying multigroup analysis in pls-sem: A step-by-step process. Em H. Latan & R. Noonan (Orgs.), *Partial Least Squares Path Modeling* (p. 219-243). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_10.
- O'Reilly C. A.; Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0025>.
- Prieto, I. M. & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: the role of the human being resource practices in the performance of companies in Spain. *Human resource Management*, 51 (2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>.
- Podsakoff, P.M.; Mackenzie, S.B.; Lee, JY; Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal Of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Roldán Bravo, M. I., Ruiz-Moreno, A., & Lloréns Montes, F. J. (2018). Examining absorptive capacity in supply chains: the role of organizational ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 534-553. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2016-0751>

- Russo, A., & Schena, R. (2021). Ambidexterity in the context of SME alliances: Does sustainability have a role? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 606-615. <https://doi.org/10.1002/csr.2072>.
- Sarmento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175-188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.010>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (pp. 1–47). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2.
- Sharma, A., Gautam, H. & Chaudhary, R. (2020). Red Tape and Ambidexterity in Government Units. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 736-743. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1652314>.
- Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100139>.
- Turker, D. (2008). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Úbeda-García, M.; Claver-Cortés, E.; Marco-Lajara, B.; Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>.
- Xie, Q.; Islam, M.; Su, Ying-Yueh; Khan, A.; Hishan, S. S.; Lone, S. A. (2023) The investigation of sustainable environmental performance of manufacturing companies: mediating role of organizational support and moderating role of CSR. *Economic Research-Ekonomska*. 35:1, 4128-4148. [10.1080/1331677X.2021.2011369](https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2011369).
- Zaccariotto, C. A. S. (2022). O papel da fase de planejamento na sustentabilidade econômica e social dos serviços de saneamento básico. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 9 (2), 113-129. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v9i2p113-129>.
- Zhang, F.; Qin, X.; Liu, L. (2020). The Interaction Effect between ESG and Green Innovation and Its Impact on Firm Value from the Perspective of Information Disclosure. *Sustainability*, 12, 1866. <https://doi.org/10.3390/su12051866>.

APÊNDICE A

Questionário aplicado na pesquisa

As respostas para as perguntas a seguir podem variar de discordo completamente a concordo completamente, usando uma escala tipo *Likert* de sete pontos.

Ambidestria Organizacional

Observando os últimos 3 anos (2021 - 2023), a sua empresa:

- AMB01 Compromete-se com a qualidade e redução de custos
- AMB02 Melhora continuamente a confiabilidade de seus serviços
- AMB03 Tem aumentado o nível de automação em suas operações
- AMB04 Pesquisa constantemente a satisfação dos clientes

- AMB05 Melhora continuamente os produtos e serviços oferecidos para manter clientes satisfeitos
- AMB06 Baseia seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias
- AMB07 Cria produtos ou serviços inovadores e de impacto
- AMB08 Procura formas criativas de satisfazer as necessidades dos clientes
- AMB09 Tenta constantemente atender às necessidades de novos clientes
- AMB10 Aventura-se agressivamente na busca de novas soluções
-

Responsabilidade Social Corporativa – RSC

A minha empresa nos últimos três anos (2021 - 2023):

- CSR01 Procura obter o máximo benefício de sua atividade
- CSR02 Se esforça para obter o máximo sucesso em longo prazo
- CSR03 Busca sempre melhorar seus resultados econômicos
- CSR04 Respeita sempre as regras definidas por lei no exercício das suas atividades
- CSR05 Se preocupa em cumprir suas obrigações para com seus acionistas, fornecedores, distribuidores e demais agentes com quem negocia
- CSR06 de forma ética/honesta com seus clientes
- CSR07 O respeito pelos princípios éticos nas relações da empresa prevalece sobre a busca por desempenho econômico superior
- CSR08 Se preocupa em respeitar e proteger o meio ambiente natural
- CSR09 Patrocina ou financia ativamente eventos sociais (esportes, música, etc.)
- CSR10 Destina parte de seu orçamento para doações e obras sociais em favor da população carente
- CSR11 em melhorar o bem estar geral da sociedade
-

Desempenho Organizacional

A empresa melhorou nos últimos 3 anos (2021 - 2023):

- DOR01 Sua receita líquida de serviços
- DOR02 Sua lucratividade
- DOR03 Sua participação no mercado
- DOR04 Seu nível de investimentos
- DOR05 A satisfação do cliente
- DOR06 A satisfação de seus funcionários
-

Variáveis Demográficas – respondidas assinalando apenas 1 resposta.

Porte da Empresa: Microempresa Empresa de Pequeno Porte Empresa de Médio Porte Empresa de Grande Porte

Natureza Jurídica: Administração Pública Direta Autarquia Empresa Privada Empresa Pública Organização Social Sociedade de economia mista com administração pública

Abrangência da Empresa: Local Microrregional Regional

Localização Geográfica: Norte Nordeste Centro Oeste Sul Sudeste

Atuação no Mercado de Saneamento: Entre 1 e 10 anos Entre 11 e 20 anos
Entre 21 e 40 anos Mais de 40 anos

Tipo de Serviço: Água Esgoto Água