



RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA PRÓ-SOCIAL, CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES

Claudia Silva Ribeiro Alves
dinha.csra@gmail.com
Univali

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
Univali

Resumo: O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre liderança pró-social, capacidade de inovação e desempenho organizacional em empresas familiares. Teve abordagem quantitativa com objetivo descritivo, utilizando o método de pesquisa survey e técnicas uni e multivariadas para análise dos dados. A amostra foi composta por 502 profissionais que exercem cargo de liderança nas empresas da Associação de Distribuidores e Atacadistas Catarinenses. As hipóteses conjecturadas foram confirmadas, ou seja, as relações positivas entre a liderança pró-social e a capacidade de inovação; entre liderança pró-social e desempenho organizacional; entre a capacidade de inovação e o desempenho organizacional; e foi possível afirmar que existe um efeito moderador parcial da capacidade de inovação sobre a relação entre liderança pró-social e desempenho. No que diz respeito às contribuições empíricas e sociais, estudar a liderança pró-social e a capacidade de inovação permitiu uma visão sistêmica de como apresentar perspectivas que possam interpretar melhor a realidade das empresas familiares de forma científica, bem como sugerir linhas de ação para o desenvolvimento de líderes proativos, fomentando a inovação e conseqüentemente, contribuindo para o desempenho organizacional.

Palavras Chave: Liderança - Inovação - Desempenho - Empresas familiares -



1 INTRODUÇÃO

O campo de pesquisas sobre empresas familiares tem apresentado importante evolução ao longo das últimas décadas (MOLLY, et al., 2019). Um dos grandes desafios é analisar como os fenômenos comportamentais ocorrem nessas organizações, em especial no que tange a liderança (MASSIS, et al. 2016) e como elas estão desenvolvendo seus projetos, idealizando processos e inovações (VOLTA, BORGES, CAPPELLE, 2021).

Diversas pesquisas abordam a liderança, dentre eles, os estudos de Liu, Liu, Ding e Lin (2015); Peltokorpi e Hasu (2015); Neil, Wagstaff, Weller e Lewis (2016); Sousa e Van Dierendonck (2016); Garcia e Russo (2019), Rengel e Ensslin (2020) os quais concluíram que o desempenho da equipe está diretamente ligado à liderança. Destacam-se também os trabalhos de Roche e Bedoya (2015); Rodríguez (2015); Souza (2015); Lucatelli, et al. (2021) que focam a liderança em organizações e o seu impacto no bem-estar do trabalhador.

Na liderança pró-social, os processos de influência positiva, que geram uma mudança transcendental sem buscar recompensa extrínseca e material, favorecem primeiro as pessoas que são receptoras de liderança, como querem, salvaguardando sua criatividade, identidade, autonomia e iniciativa, capacitando-as para que a liderança seja multiplicada em seus grupos de pertencimento, de referência e finalmente na sociedade (BEDOYA, 2015).

A inovação, por sua vez, tem sido apontada como elemento decisivo para viabilizar a competitividade e a continuidade das empresas (SOUZA, BRUNO-FARIA, 2013; ENGELMAN, et al., 2017). A capacidade de inovação é tratada como a capacidade de transformar continuamente o conhecimento, ideias de novos produtos, processos internos e sistemas que visam o benefício da empresa e de seu público estratégico (LAWSON, SAMSON, 2001).

Pode-se observar que a liderança assume papel fundamental na administração de uma organização, porque permite alcançar desempenho organizacional satisfatório (GARCIA, RUSSO, 2019). Por outro lado, ações inovadoras das organizações há tempo vêm sendo reconhecidas como um elemento fundamental para atingir melhores desempenhos. Le e Lei (2019) e Martínez-Román e Romero (2017) ressaltam que a liderança e o compartilhamento de ideias podem auxiliar a promoção da inovação. Para o Manual de Oslo (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2018), a empresa inova quando realiza uma mudança que impacta seu método de trabalho, seus fatores de produção e/ou os resultados de produtividade e desempenho.

Diante deste contexto, este estudo buscou resposta ao seguinte questionamento: Qual a relação entre a liderança pró-social e capacidade de inovação com o desempenho organizacional em empresas familiares? Para tanto, foi definido como objetivo geral, analisar a relação entre a liderança pró-social, a capacidade de inovação e o desempenho organizacional em empresas familiares.

A pesquisa tem como base teórica de liderança pró-social, os estudos de Bedoya (2015), com ênfase nas dimensões comunicação com qualidade pró-social; priorizar o bem comum e assumir a complexidade de relações humanas. Quanto ao constructo de capacidade de inovação a pesquisa pauta-se ao trabalho de Lião, Fei e Chen (2007) composto pelas dimensões de inovação gerencial, inovação de produtos e inovação de processos. Com base no modelo de Gupta e Govindarajan (1984), se levantou dados sobre o desempenho, mensurado de modo subjetivo, em relação ao concorrente mais próximo.

Em termos práticos, este estudo pode contribuir no sentido de apresentar novas evidências empíricas para explicação a respeito dos fatores que conduzem ao desenvolvimento da liderança pró-social e capacidade de inovação dos líderes e a sua relação com o desempenho organizacional das organizações investigadas. A pesquisa também contribui teoricamente para ampliação dos estudos na área de comportamento organizacional. Considerando a natureza relacional da liderança (UHL-BIEN, 2006), acredita-se que o comportamento dos líderes pode ter reflexos no comportamento dos liderados. Caso os



comportamentos específicos dos líderes tenham efeitos positivos nos liderados, há chances destes liderados também desenvolverem estas competências (REGO, et al., 2020).

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução. A segunda seção apresenta a revisão teórica; a abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na seção quatro. Na quinta são feitas as considerações finais da pesquisa, e por último, é disponibilizado o referencial bibliográfico

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA PRÓ-SOCIAL

A liderança nas organizações vem sofrendo alterações considerando as mudanças do novo contexto do século XXI. As características e comportamentos que emergem influenciam no comportamento da qualidade da relação do líder. Hays e Kim (2012) definem algumas qualidades aplicáveis a um líder do novo milênio caracterizadas pela tecnologia, globalização, diversidade e trabalhadores do conhecimento em um contexto de grande incerteza.

A liderança pró-social está envolvida nos resultados experimentado pelos colaboradores ou receptores da liderança, que por sua vez, será refletida em sua área de trabalho, com seus colegas e na organização, ajudando a atingir os objetivos desta. E fora do trabalho e ambiente profissional, como família, amigos, vizinhos e, em última análise, na sociedade (ROCHE, 1995). Verifica-se, portanto, que o líder recebe o nome de pró-social não pelo seu papel, nem por causa de um único curso de ação permanente, mas pelo perfil da prosocialidade que é um diferencial em seu esforço para saber como lidar com os pensamentos, sentimentos, atitudes e suas ações (CIRERA, IZQUIERDO, 2016).

Os elementos que caracterizam uma ação como pró-social, são satisfação do beneficiário e, a criatividade, além de ações como identidade e autoestima dos indivíduos ou grupos envolvidos, incluindo o autor da ação (ROCHE, 1995). A liderança pró-social não significa um sacrifício pessoal, mas que as ambições e expectativas pessoais do líder estão direcionadas a um bem maior (LORENZI, 2004). Nesta perspectiva, para Lorenzi (2004) líder pró-social é alguém que lidera pelo bem social comum. Os líderes pró-sociais têm intenções, visões e objetivos positivos, e criam valor. Os três testes que identificam o líder pró-social são: a) o planejamento de objetivos específicos de melhorar o presente e o futuro de todos os envolvidos; b) os objetivos do líder são valiosos e benéficos para um grande grupo social, e não apenas um pequeno grupo, para que ninguém venha se sentir prejudicado; e c) as decisões e práticas de gestão são eficazes.

Ademais, liderança pró-social é uma influência positiva e eficaz com os objetivos construtivos que servem o bem comum. Portanto, os líderes impactam positivamente o ambiente em que atuam (LORENZI, 2004; BEDOYA, 2015). Sendo assim, o reconhecimento mais importante de um líder pró-social é baseado no impacto de suas ações coletivas no bem comum, eles tentam criar, tanto quanto possível o ganha-ganha. A prosocialidade aplica-se a várias áreas, tais como: responsabilidade social, organizações, emoções na relação médico-paciente, programas para jovens em situação de risco social, metodologias para grupos, lideranças, entre outras (ROCHE, 2010).

No entanto, o líder designado a prosocializar um contexto, não procura influenciar ou instruir para formar pessoas boas ou heróis, o gestor encarregado em prosocializar, não procura impor seu ponto de vista, mas busca gerar mudanças culturais consensuais e participativas, com objetivo de criar modelos coletivos pró-sociais (ESCOTORÍN, ROCHE, DELVALLE, 2014). Portanto, a prosocialidade aplicada permite trabalhar em diferentes disciplinas e campos de ação de forma transversal os conceitos e metodologias de intervenção.

Cirera (2015) por sua vez, afirma que o reconhecimento mais importante de um líder pró-social é baseado nos julgamentos coletivos das pessoas em seu grupo sobre a



profundidade do impacto positivo e sua amplitude para servir ao bem comum. A liderança pró-social pode gerar a mudança transformacional, que por sua vez pode provocar nos colaboradores a vontade de serem multiplicadores dessa mudança em seus diferentes ambientes (CIRERA, 2015; BEDOYA, 2015).

As definições apresentadas até aqui, demonstram certa concordância entre os autores, quanto ao fato de que um líder pró-social é aquele que não tem a intenção de destaque, mas busca construir, promover e manter a coesão, bem-estar, harmonia e unidade em qualquer grupo que participa, e é uma presença positiva contínua.

Para desenvolver as dimensões operacionais e otimizadoras da liderança pró-social, Roche e Bedoya (2015), sugeriram um instrumento para medir a liderança pró-social. Em uma sociedade em constante mudança, mais e mais questões estão surgindo da discussão diária sobre que tipos de liderança a sociedade precisa, para enfrentar os desafios atuais. Apesar da relevância do tema, ainda há poucos estudos nacionais sobre a temática da liderança pró-social em empresas, o que colabora com a proposição desta pesquisa. Os escritos encontrados versam a respeito do conceito nas escolas e na área da psicologia.

2.2 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

A capacidade de inovar que impulsiona as empresas a buscar excelência organizacional e que atuam em setores competitivos está associada a características de pessoas, e que age em concepção coletiva de ações que conduzem a gestão de talentos como principal elemento de uma administração que objetiva o sucesso do negócio. A inovação é um processo associado à mudança (SCHUMPETER, 1934; VAN DEN VEN, 1986; RAGHUVANSHI, GHOSH, AGRAWAL, 2019).

Alguns exemplos de estratégias facilitadoras que melhoram a capacidade de inovação são: capacidade para aprendizagem, orientação para o mercado, capacidade de análise e redes de relacionamento (AKMAN, YILMAZ, 2008; KONSTI-LAAKSO, PIHKALA, KRAUS, 2012). Os referidos autores esclarecem que em relação a capacidade de aprendizagem, em ambientes econômicos de mudanças e demandas incertas, uma estratégia que as firmas encontram para responder essas alterações é por meio da acumulação de conhecimento. A orientação para o mercado, por sua vez, faz parte de uma cultura empresarial que busca criar valor para os compradores e, com isso, valor para a organização. Já a capacidade de análise, é quando a empresa está constantemente analisando as mudanças no mercado de seus concorrentes, consegue identificar oportunidades e ameaças que serão transformadas em inovações. E quanto a estratégia facilitadora para a capacidade de inovação da empresa chamada redes de relacionamento, pode ser composta por várias empresas ou parceiros que estão envolvidos diretamente com os processos da organização.

O conceito de inovação está relacionado com a iniciação de algo novo, ou a melhoria significativa de um produto, serviço ou processo (SCHUMPETER, 1934). Os trabalhos realizados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) enfatizam que a inovação é consequente de processos organizacionais alinhados à estratégia organizacional que geram projetos para vantagem competitiva. A inovação depende dos seus recursos, das rotinas e da capacidade de gerenciamento, e, embora ela é cada vez mais percebida como uma forma de construir e sustentar a vantagem competitiva, de maneira isolada, não garante essa vantagem (KIM, PARK, PAIK, 2018; VASCONCELOS, SANTOS, ANDRADE, 2021).

Entre os modelos de capacidade de inovação mais citados na área de gestão, o presente estudo utilizou as dimensões de capacidade de inovação segundo o modelo de Liao, Fei e Chen (2007), a partir das percepções dos líderes de empresas familiares associadas da ADAC. Para esses autores, poucos estudos empíricos têm sido realizados sobre a capacidade dinâmica de inovação, sendo que a maioria se concentra em discutir aspectos técnicos da inovação.

Liao, Fei e Chen (2007) pesquisaram qual a relação da: a) aquisição de conhecimento, b) capacidade de absorção, c) capacidade de inovação em indústrias de Taiwan. No que tange

a capacidade inovativa, a hipótese testada não se foca somente ao produto e processo, mas aborda à tecnologia e gestão. A escolha deste modelo teórico, se deu pela forma como os autores analisaram a inovação, tratando de aspectos técnicos, estudos anteriores, e pela abrangência da aplicação, que compreende empresas de segmentos diferentes. Ao revisar a literatura sobre a capacidade dinâmica de inovação, observa-se que esta pode se relacionar com os constructos da liderança pró-social quando Liao, Fei e Chen (2007) afirmam que os líderes de cada departamento devem adotar novas abordagens de liderança para conduzir os funcionários na conclusão de suas tarefas, incentivar suas equipes e proporcionar bem-estar para estes colaboradores.

Para responder à questão de pesquisa foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

H_{1a} – A liderança pró-social se relaciona positivamente com a capacidade de inovação.

H_{1b} – A liderança pró-social se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.

H₂ – A capacidade de inovação se relaciona positivamente com o desempenho organizacional

H₃ – A liderança pró-social exerce um efeito indireto sobre a relação entre a capacidade de inovação e o desempenho.

Para testar as hipóteses conjecturadas, a Figura 01 apresenta o desenho da pesquisa.

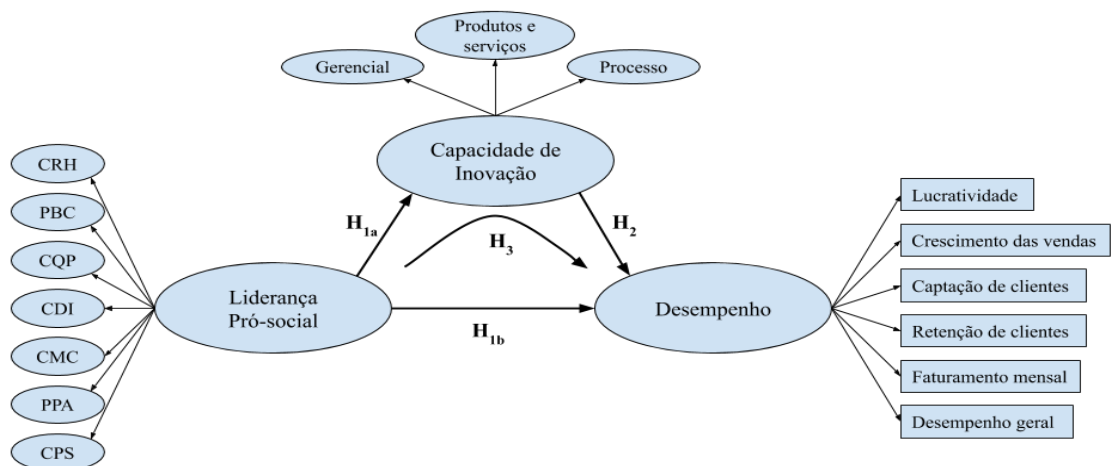


Figura 01: Desenho da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

3 METODOLOGIA

Para levantamento dos dados, a pesquisa foi classificada como *survey*, que produziu descrições quantitativas e obteve informações dos líderes de empresas associadas da Associação de Distribuidores e Atacadistas Catarinenses (ADAC). A ADAC é uma Associação Civil de âmbito Estadual. É filiada à ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores, que congrega os empresários estabelecidos em todo território brasileiro, individual ou coletivamente, com estabelecimentos de “Comércio Atacadista” e de “Distribuição” de produtos industrializados de consumo básico.

Quanto ao momento de coleta de dados, a pesquisa se classifica como sendo de corte transversal, porque a coleta aconteceu no período de maio a julho de 2020, por meio de instrumento de pesquisa, o questionário de autopreenchimento. O universo da pesquisa foi composto pelos profissionais que exercem cargo de liderança nas empresas da Associação de Distribuidores e Atacadistas Catarinenses. A amostra final contou com a participação de 144 empresas associados que se dispuseram a participar do estudo. Os respondentes da *survey* foram 795 pessoas que ocupam cargo de liderança nas firmas envolvidas. Todos os 795 participantes foram contatados pelo menos duas vezes por meio das estratégias de coleta de

dados como contato por celular, *WhatsApp*, telefone fixo ou *e-mail*. Obteve-se o índice de 63,15% de respostas validadas, resultado em uma amostra de 502 respondentes.

As variáveis que apoiaram a mensuração do constructo liderança pró-social são as que constam no modelo de Bedoya (2015), adaptado ao contexto brasileiro. Ele é composto por 35 indicadores divididos em sete dimensões: Convicção pró-social (CPS); Coerência pensamento, palavra e ação (PPA); Capacidade meta-cognitiva (CMC); Compromisso pró-social considerando as diferenças individuais (CDI); Comunicação com qualidade pró-social (CQP); Priorizar o bem comum (PBC); e; Assumir a complexidade de relações humanas (CRH). A quantificação foi feita através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, na qual o valor 1 representa “nunca” e o 5 “sempre”.

O constructo de capacidade de inovação teve por base o modelo conceitual a escala de Liao, Fei e Chen (2007), para operacionalização e mensuração das variáveis relacionadas a capacidade inovação, no qual foram realizadas adaptações específicas diante do objeto de estudo desta pesquisa. A escala foi do tipo *Likert* de 5 pontos para as 18 afirmativas distribuídas entre as dimensões de: inovação gerencial, inovação de produtos e inovação de processos, em que o 1 representa “Discordo totalmente” e o 5 “Concordo totalmente”.

Com base no modelo de Gupta e Govindarajan (1984), se levantou dados sobre o desempenho, mensurado de modo subjetivo, em relação ao concorrente mais próximo. Todos os dados levantados no terceiro bloco, se referem ao ano de 2019. Foi utilizado, da mesma forma que nos dois blocos anteriores, do constructo de liderança pró-social e de capacidade de inovação, uma escala de concordância de 5 pontos, em que o 1 representa “Totalmente insatisfeito” e o 5 “Totalmente satisfeito”.

Neste estudo, a técnica de análise principal a ser adotada foi a modelagem de equações estruturais (MEE), sendo esta um conjunto de procedimentos estatísticos que tenta explicar o relacionamento entre múltiplas variáveis. Hair Jr. et al. (2009) destacam que a construção do modelo pressupõe a definição de uma série de relações causais que deverão ser determinadas a partir de uma fundamentação teórica consistente. Concretamente, foram estabelecidas relações positivas entre os três constructos adotados, definidas como as hipóteses do estudo.

Após a validação do modelo de mensuração geral a relação entre liderança pró-social, capacidade de inovação, com o desempenho organizacional foi realizada através da MEE. Para Kline (2011) esta técnica oferece a possibilidade de investigar quão bem as variáveis preditoras explicam a variável dependente e, também, qual das variáveis preditoras é a mais importante. Riel, et al., (2017) reforça que esta técnica permite o estudo de relações teóricas complexas que podem ser latentes algumas vezes, e que, em princípio permite estimar modelos de mediação ou de moderação utilizando dados empíricos como estrutura do modelo. Nesta pesquisa se decidiu avaliar o efeito mediador da capacidade de inovação na relação entre liderança pró-social e desempenho.

Foi utilizada a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (HAIR, Jr. et al., 2014) para confirmar as hipóteses. Este método foi escolhido por entender-se que a pesquisa possui uma natureza exploratória e uma grande quantidade de itens por variável latente (CHIN, NEWTED, 1999). As etapas de especificação, estimação, avaliação e relato dos dados foram realizadas para apresentar o modelo ajustado à amostra estudada (RINGLE, SILVA, BIDO, 2014; BIDO, 2018). Os ajustes foram realizados primeiro avaliando o modelo de mensuração, e por último, o modelo de caminhos (HENSELER, RINGLE, SINKOVICS, 2009; RINGLE, et al., 2014).

4 RESULTADOS

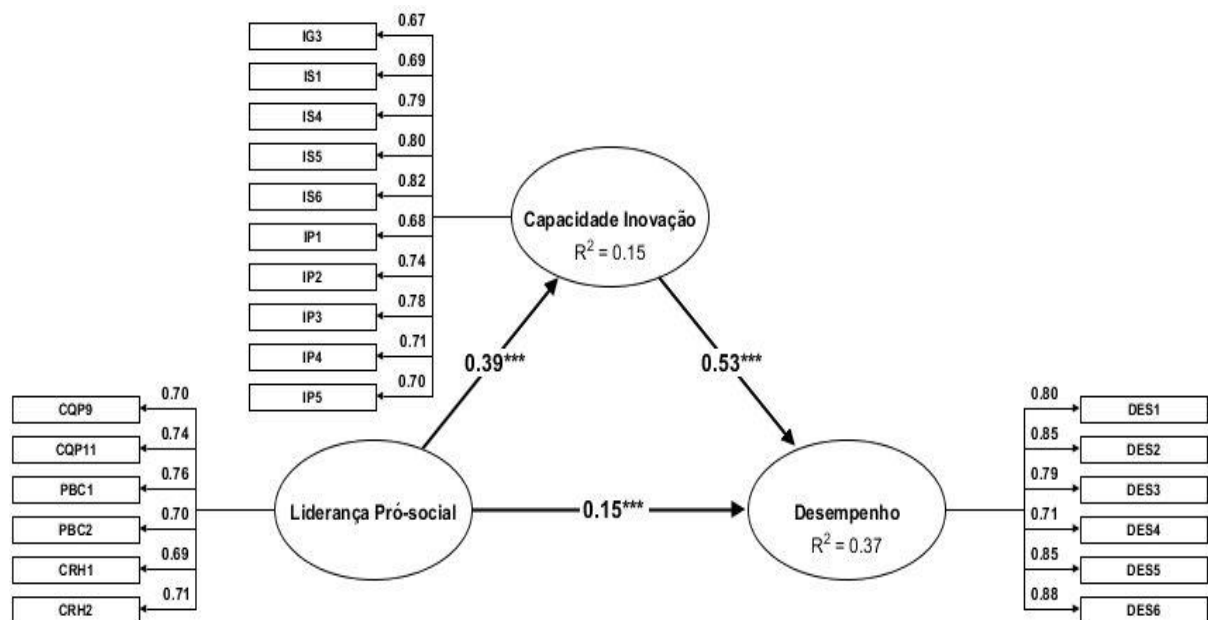
A primeira estratégia utilizada de análise na MEE foi aplicar o modelo baseado em covariâncias. O resultado desenvolvido mostrou que não foi possível validar o modelo teórico proposto utilizando as dimensões dos instrumentos como variáveis de primeira ordem e os constructos como variáveis de segunda ordem. Em razão disso, uma segunda estratégia foi



desenvolvida utilizando MEE com estimação por mínimos quadrados parciais, o qual dispensa a análise fatorial (BIDO, SILVA, 2019). E ainda, considerando que o constructo de Liderança Pró-social é recente e está em desenvolvimento, resolveu-se adotar outro critério com uma abordagem de análise utilizando os itens associados aos constructos e mantendo modelo estrutural. Esse tipo de procedimento já foi utilizado anteriormente (SANTOS, et al. 2020). O resultado mostrou um modelo válido, na qual as hipóteses são confirmadas.

O primeiro passo consistiu em eliminar as cargas fatoriais baixas dos itens dos constructos, o modelo final resultou em seis itens de três dimensões para o constructo liderança pró-social, dez itens das três dimensões em capacidade de inovação e todos os seis itens relativos ao desempenho organizacional. Somente três itens do constructo capacidade de inovação mostram cargas próximas à 0.7, todos os demais foram iguais ou superiores.

O resultado no teste de adequação das variáveis reflexivas e dos modelos compostos mostrou um resultado de SRMR=0.0551, esse valor segue o recomendado por Henseler et al., (2014) para avaliar se o ajuste geral do modelo está adequado a partir de um modelo estrutural saturado que busca a discrepância entre a matriz de variância-covariância dos indicadores empíricos e implícitos no modelo.



Nota. SRMR<0.080. *** p <0.001.

Figura 2: Representação gráfica do modelo

Fonte: Dados da pesquisa

Concretamente, foram observados os resultados da confiabilidade da consistência interna, e das validades convergentes e discriminante (HENSELER et al., 2009; CRUZ, FREZATTI, BIDO, 2015; BIDO, SILVA, 2019).

Os índices observados referentes à confiabilidade dos constructos e de validade convergente podem ser observados na Tabela 1. Foram apresentados três índices de confiabilidade dos constructos atendendo uma discussão que ainda é realizada sobre a validade do índice alfa de Cronbach para realizar tal aferição (Benitez, Henseler, Castillo, & Schubert, 2020). Os três indicadores utilizados demonstram confiabilidade nos constructos. A avaliação da variância compartilhada nos indicadores que explicam a variável latente subjacente representa o critério de validade convergente (AVE), os valores devem ser > 0.5 para garantir que mais de 50% da variação dos indicadores é explicada.



Tabela 1: Confiabilidade dos constructos e validade convergente do modelo

Constructo	ρ_A	ρ_c	α	AVE
Desempenho	0.9016	0.9217	0.8973	0.6633
Capacidade de Inovação	0.9101	0.9237	0.9079	0.5490
Liderança Pró-social	0.8175	0.8640	0.8120	0.5146

Nota. ρ_A : Dijkstra-Henseler's rho. ρ_c : Jöreskog's rho. α : Cronbach's alpha. AVE: Variância média extraída.

Fonte: Dados da pesquisa

Dois procedimentos foram utilizados para avaliar a validade discriminante. O primeiro consistiu em calcular a razão Heterotrait-Monotrait de Correlações (HTMT). Esse indicador serve para avaliar se duas variáveis latentes são estatisticamente diferentes, se a diferença é obtida com valores de HTMT < 0.85, os fatores possuem validade discriminante (BENITEZ et al., 2020). Os valores podem ser observados no quadrante superior direito da Tabela 2. O segundo procedimento foi o critério de Fornell-Larcker (1981), o qual aponta que os valores obtidos nas correlações ao quadrado entre os constructos devem ser menores que o valor obtido no indicador de validade convergente AVE. Em ambos os procedimentos é possível concluir que o modelo final obtido apresenta validade discriminante.

Tabela 2: Validade discriminante do modelo

Constructo	Desempenho	Capacidade de Inovação	Liderança Pró-social
Desempenho	0.6633	0.6483*	0.4100*
Capacidade de Inovação	0.3473	0.5490	0.4492*
Liderança Pró-social	0.1285	0.1544	0.5146

Nota. Critério de Fornell-Lacker. Correlação ao quadradas e AVE na diagonal. *HTMT.

Fonte: Dados da pesquisa

Uma avaliação sobre as variáveis emergentes geradas pelos itens foi realizada pelos indicadores de cargas, pesos e multicolinearidade. A carga do item indica a contribuição absoluta do indicador para o constructo, valores acima de 0.7 representa alta força de contribuição (BENITEZ, et al., 2020). O modelo apresentou 19 cargas acima desse valor e quatro cargas com valores muito próximos a este limiar. Os pesos dos indicadores indicam a contribuição relativa de cada indicador no constructo ao qual pertence, é possível comparar os itens entre si para identificar qual possui contribuição relativa maior dentro da variável emergente (BENITEZ, et al., 2020). Constatou-se que o fator de variância (VIF) que indica a multicolinearidade entre os itens apresentam valores < 0.3.

As cargas cruzadas entre os itens do modelo também foram verificadas (HAIR Jr. et al., 2014). No constructo de liderança pró-social as cargas cruzadas internas são maiores que 0.68, enquanto nos outros dois constructos são menores que 0.40. Nos constructos de capacidade de inovação as cargas internas são maiores que 0.66, enquanto nos outros dois constructos são menores que 0.49. E no constructo desempenho, as cargas internas são maiores que 0.70, enquanto nos demais constructos são menores que 0.53. Em base a estes resultados, é possível verificar que os valores na diagonal ascendente as cargas internas de cada constructo superam os valores obtidos com os outros constructos, o que demonstra validade no modelo de mensuração.

As correlações entre os constructos demonstram que o maior valor obtido pode ser percebido entre desempenho organizacional e capacidade de inovação (0.59), seguido pela relação entre capacidade de inovação e liderança pró-social (0.39) e entre liderança pró-social e desempenho (0.36). A menor relação entre liderança pró-social e desempenho sugere a existência de um efeito mediador, já que todas as correlações encontradas foram significativas a $p < 0.001$.

Uma vez terminada a análise do modelo de mensuração, foi iniciado o processo de avaliação do modelo estrutural. Os resultados foram organizados apresentando primeiro os efeitos diretos, depois os efeitos indiretos, e por último, os efeitos totais expostos na avaliação das hipóteses do modelo final.

Após determinar que o ajuste geral do modelo estimado em SRMR=0.0551, aceitou-se que o valor da medida de discrepância está abaixo do quantil de 95% da distribuição de referência correspondente, o que fornece evidência empírica para o modelo postulado. Ou seja, é possível aceitar que os dados empíricos se referem à uma realidade que funciona conforme teorizado pelo modelo.

Passou-se a considerar as estimações dos coeficientes de caminho e seus níveis de significância. Os coeficientes de regressão padronizados (β) são interpretados como uma mudança nos desvios padrão da variável dependente, se uma variável independente é aumentada em um desvio padrão, enquanto todas as outras variáveis independentes na equação permanecem constantes. Assim, o efeito das variáveis independentes nas variáveis dependentes é determinado se é ou não estatisticamente significativo (BENITEZ et al., 2020). A Tabela 3 mostra os resultados obtidos nos efeitos diretos e indireto.

Tabela 3: Inferência dos efeitos diretos e indireto

<i>Efeitos diretos</i>	B	M	Se	t-valor	p-valor
Capacidade Inovação -> Desempenho	0.5303	0.5304	0.0412	12.8769	0.0000
Liderança Pró-social -> Desempenho	0.1501	0.1530	0.0430	3.4950	0.0005
Liderança Pró-social -> Capacidade Inovação	0.3929	0.3984	0.0388	10.1318	0.0000
<i>Efeito indireto</i>	B	M	Se	t-valor	p-valor
Liderança Pró-social -> Desempenho	0.2084	0.2112	0.0252	8.2648	0.0000

Nota. β : coeficiente original. m: média. se: erro padrão.

Fonte: Dados da pesquisa

A direção das relações diretas propostas no modelo estrutural se mostrou significativas. Existe um efeito direto entre capacidade de inovação e desempenho ($\beta=0.5303$, $p<0.001$). Existe um efeito direto entre liderança pró-social e desempenho ($\beta=0.1501$, $p<0.001$). E existe um efeito direto entre liderança pró-social e capacidade de inovação ($\beta=0.3920$, $p<0.001$). Também significativo, os indicadores confirmam a existência do efeito ($\beta=0.0.2084$, $p<0.001$). O fato de existir esse efeito indireto aponta para uma possível ação mediadora da capacidade de inovação sobre a relação entre liderança pró-social e capacidade de desempenho.

O modelo final de avaliação da estrutura teórica proposta pode ser visto na Tabela 4. Além de ser possível observar os coeficientes caminho, também é possível notar os resultados da variância explicada das variáveis dependentes (R^2) e do tamanho do efeito (f^2). O indicador da variância explicada mostra o grau da força de um efeito - seja direto, indireto ou combinado -, quando um fenômeno já é conhecido dos estudiosos se espera que haja valores altos de R^2 , não obstante, valores baixos de R^2 podem ser aceitáveis quando o fenômeno estudado ainda não é bem conhecido (BENITEZ, et al., 2020). A medida do tamanho do efeito é independente do tamanho da amostra, e indica a relevância prática de um efeito, ou seja, o grau de força de um efeito. Como referência é sugerido que $f^2 < 0.020$ seja considerado como a não existência de efeito substancial, valores entre $0.020 \leq f^2 < 0.150$ considerados como tamanho do efeito fraco, entre $0.150 \leq f^2 < 0.350$ como tamanho do efeito médio e valor de $f^2 \geq 0,350$ como tamanho do efeito grande (COHEN, 1998).

Tabela 4: Modelo final (Efeitos totais)

Efeito	β	M	Se	t-valor	R ² aj.	p-valor	f ²	Hipótese
Capacidade Inovação -> Desempenho	0.5303	0.5304	0.0412	12.876	0.3638	0.000	0.3753	Confirmada
Liderança Pró-social -> Desempenho	0.3585	0.3642	0.0413	8.6809		0.000	0.0301	Confirmada
Liderança Pró-social -> Capacidade Inovação	0.3929	0.3984	0.0388	10.131	0.1527	0.000	0.1825	Confirmada

Nota. β : coeficiente original. m: média. se: erro padrão. R² aj.: coeficiente de determinação ajustado. f²: Tamanho do efeito de Cohen.

Fonte: Dados da pesquisa

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao realizar a modelagem de equações estruturais, diante dos resultados observados, pode-se afirmar que todas as hipóteses se confirmaram. Portanto, como todas as relações são significativas, seguindo a proposta de Hair Jr., et al., (2014), é possível afirmar que existe um efeito moderador parcial da capacidade de inovação sobre a relação entre liderança pró-social e o desempenho organizacional.

A Hipótese 1^a formulada neste estudo, que estabeleceu que a liderança pró-social se relaciona positivamente com a capacidade de inovação, conforme esperado, foi confirmada no modelo estrutural. O coeficiente original possui sentido positivo, o coeficiente de determinação indica que a relação é válida em 15.27% da amostra, a relação é significativa ($p < 0.001$) e o tamanho do efeito obtido possui grau médio ($f^2 = 0.1825$). A respeito desta interação, não existe estudo empírico apresentado até o momento. É importante considerar que inovar é implementar ações, mudanças, que tragam resultado, principalmente atrelado a redução de custos ou aumento de faturamento. Uma empresa para ser considerada inovadora precisa implementar algo que seja novo para sua realidade, relacionado aos seus produtos ou seus processos (KAHN, 2018; OCDE, 2018).

A Hipótese 1b, por sua vez, que estabeleceu que a liderança pró-social se relaciona positivamente, com um efeito direto, com o desempenho organizacional foi confirmada no modelo estrutural. O coeficiente original apresentou sentido positivo e significativo ($\beta = 0.1501$, $p < 0.001$). Estes resultados também não foram observados até o momento por outros estudiosos.

A Hipótese 2 onde foi estabelecido que a capacidade de inovação se relaciona positivamente com o desempenho organizacional também foi confirmada. O coeficiente original mostrou-se com sentido positivo e significativo ($\beta = 0.5303$, $p < 0.001$), o coeficiente de determinação do constructo desempenho indicou que é representativo de 36.38% da amostra e o tamanho do efeito encontrado pôde ser classificado como grande. Estes resultados são condizentes com outros achados da literatura (BRITO, BRITO, MORGANTI, 2009; SILVEIRA, OLIVEIRA, 2013; SANTOS, BASSO, KIMURA, 2014; CARMONA, ZONATTO, 2017; SOUSA, GUIMARÃES, 2018). As organizações possuem maior habilidade de criar combinações de conhecimento, são aquelas que constantemente aplicam, exploram e renovam o conhecimento em suas atividades (SUN, 2010; LAUKKANEN, 2012).

Kim e Ahn (2019), corroboram afirmando que as organizações que conseguem utilizar, de forma efetiva, o conhecimento externo para desenvolverem inovações, necessitam adaptar suas rotinas e processos tradicionais. Ademais as firmas buscam desenvolver e aprimorar as habilidades de inovação, como forma de melhorar o desempenho inovador e, por conseguinte, o desempenho organizacional (LAWSON, SAMSON, 2001; RAGHUVANSHI, AGRAWAL, GHOSH, 2019).

E por último, a Hipótese 3, na qual se preconizou que a liderança pró-social exerce um efeito indireto sobre a relação entre a capacidade de inovação e o desempenho, foi confirmada. O efeito indireto apresentou coeficiente original de sentido positivo e significativo ($\beta = 0.2084$, $p < 0.001$), entretanto, com um tamanho do efeito considerado



pequeno ($f^2=0.0301$). Ademais, estes resultados não foram observados até o momento por outros estudiosos.

A indicação da existência de um efeito mediador levou à execução de um modelo direto entre liderança pró-social e desempenho para avaliar se ao inserir o constructo de capacidade de inovação haveria diminuição da relação inicial. Foi detectada uma diminuição da força de relação, entretanto, a força inicial não apresentou grau suficiente (> 0.71) para poder ser determinada a existência da mediação. Porém, como as relações obtidas no modelo se apresentaram significativas, conforme preconiza Hair et al., (2014) e Bido e Silva (2019), é possível concluir que há um efeito mediador parcial da capacidade de inovação sobre a relação entre liderança pró-social e desempenho organizacional.

Importante considerar que o modelo final resultou em seis itens de três dimensões para o constructo liderança pró-social, que foram comunicação com qualidade pró-social, priorizar o bem comum, e assumir a complexidade de relações humanas.

Como há um movimento recente no campo dos estudos a respeito da liderança pró-social, principalmente no Brasil, por se tratar de um conceito novo, pretendeu-se buscar a confirmação das hipóteses na área da gestão, conforme sugestão da autora Bedoya (2015). O conceito da prossocialidade é muito utilizado na área da educação e da psicologia, inclusive, o laboratório LIPA desenvolve processos de treinamento de habilidades de liderança pró-social para estudantes e professores (LIPA, 2020).

Bedoya (2015), sugere reaplicar o questionário em uma versão para gestores, e funcionários, com itens para avaliar as variáveis de resultados eficiência e satisfação no trabalho, tanto do líder quanto do colaborador. Inclusive executar uma validação do questionário, com uma população maior, e executar uma validação das dimensões da liderança pró-social. Talvez as dimensões acompanhadas das variáveis da autora supra citada não se relacionam para o âmbito empresarial, e sim, para área educacional ou psicologia. Ou pode-se afirmar ainda, que os profissionais que exercem cargo de liderança nas empresas pesquisadas, não observam as variáveis desconsideradas no resultado do estudo como importantes ou preponderantes. Ademais os autores Cirera e Izquierdo (2016), também recomendam uma melhor compreensão dos padrões pró-sociais de atividades nas organizações, e sugerem que outros estudos sejam realizados nesta direção.

Em relação ao constructo de capacidade de inovação, resultou em dez itens das três dimensões, quais sejam: inovação gerencial, inovação de produtos e serviços, e inovação de processos. Acredita-se que por se tratar de empresas atacadistas, distribuidoras e prestadoras de serviços na sua maioria, os associados da ADAC não confirmam alguns itens das dimensões, realmente por não observar essa afirmação no negócio da empresa em que está inserido. Infere-se que os profissionais que exercem cargo de liderança das empresas pesquisadas, não tenham uma visão macro da empresa, considerando apenas vendas, por estarem muito envolvidos com a área de vendas, já que a maioria dos respondentes são líderes comerciais. Ou ainda pela característica cultural ou crença limitante do próprio negócio (comprar mercadoria, vender e entregar).

Um exemplo prático é a afirmação “a grande maioria do lucro da empresa é gerado pelos novos produtos e serviços que desenvolve”, ou, “os novos produtos ou serviços desenvolvidos pela empresa sempre despertam a imitação por parte de seus concorrentes”. Os associados da ADAC estão no meio da cadeia de negócio, ou seja, entre a indústria e o varejo, não produzindo novos produtos. Os distribuidores e atacadistas fazem a distribuição de mercadorias das indústrias para os lojistas. Eles realizam as compras em grandes quantidades e revendem na forma de lotes. Não vendem para pessoas físicas, porém, revendem para pessoa jurídica de qualquer tamanho, desde um proprietário de carrinho de lanche, floricultura, até mercados e supermercados.

O desafio está concentrado em gerenciar a capacidade relacional, envolvendo as atividades de criação, compartilhamento e comercialização de conhecimentos e tecnologias, bem como as relações de cooperação (COSTA, et al., 2013). As firmas terão cada vez mais,

de verificar a possibilidade de inovar cooperativamente ao definirem suas estratégias de negócio. Atualmente o paradigma da inovação não se concentra apenas na geração de produtos e processos inovadores, mas na prestação de serviços, criação e renovação de soluções e modelos de negócio, mediante o uso e compartilhamento de ideias.

E ainda, foram considerados todos os seis itens relativos ao desempenho organizacional, que foram lucratividade, crescimento das vendas, captação de clientes, retenção de clientes, faturamento mensal e desempenho geral. Nestas assertivas apresentadas, os participantes imprimiam sua opinião referente à maneira que a empresa que trabalham possuem melhor performance que os seus concorrentes, considerando o ano de 2019. Para Lizote e Verdinelli, (2013), a avaliação de desempenho tem como objetivo analisar uma estratégia adotada por uma organização, porque permite confrontar os resultados com os objetivos estabelecidos. Especificamente nestes itens, fica evidente a característica preponderante dos participantes da pesquisa, quais sejam na sua maioria, homens de vendas. Profissionais que estão envolvido na captação diária por novos clientes e retenção destes, buscam atingir suas metas por meio do crescimento das vendas, atingindo o faturamento mensal, e consequentemente a lucratividade do negócio.

Em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, a busca por melhores resultados, a pressão por inovação, menores custos e a necessidade de desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais estimulam as empresas a se reinventarem (LOPES, CARVALHO, 2012; ARAUJO, ZILBER, 2013; BOCCONCELLI et al., 2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança pró-social não é mais uma necessidade apenas dos diretores das empresas, mas de todos os funcionários que integram uma organização, e principalmente daqueles que exercem cargo de liderança. Em particular, nas empresas familiares espera-se que as pessoas desenvolvam as dimensões da prossocialidade como prática diária, inclusive no seu âmbito social, e que estas possam desenvolver a capacidade de inovação, refletindo no desempenho organizacional. O objetivo geral deste estudo foi analisar a relação entre a liderança pró-social com a capacidade de inovação, e o desempenho organizacional em empresas familiares.

Pode-se afirmar que a maioria das empresas associadas da ADAC não tem um estudo formal para desenvolvimento das dimensões da liderança pró-social, porque muitas dimensões do constructo do instrumento de pesquisa aplicado não foram consideradas. Os profissionais que exercem cargo de lideranças nestas firmas não entendem, ou não observam, ou desconsideram dimensões como: convicção pró-social, capacidade meta-cognitiva, compromisso pró-social considerando as diferenças individuais. Acredita-se que talvez pelo ramo do negócio, em função da especificidade “atacadistas/distribuidor”, algumas asseverações das dimensões mencionadas não foram consideradas.

Já em relação as dimensões de capacidade de inovação, embora todas foram confirmadas, a maioria dos itens da dimensão “inovação gerencial” não foi considerado pelos participantes da pesquisa. Pela vivência da autora no contexto atacadista/distribuidor, acredita-se que estas asseverações não fazem sentido para muitos profissionais que exercem cargo de liderança nas empresas associadas da ADAC. Essas firmas ficam no meio da cadeia produtiva, apenas recebendo demandas da indústria, e repassa aos seus clientes que são os comerciantes de forma geral. Inclusive ações relacionadas a treinamentos e capacitações para os profissionais inseridos neste contexto, são de cunho profissional e técnico, demandados pelas indústrias.

Há que se considerar que quando realizada a MEE todas as hipóteses de confirmaram, e que é possível afirmar que existe um efeito moderador parcial da capacidade de inovação sobre a relação entre liderança pró-social e desempenho.

Ainda a respeito do modelo teórico, e considerando os achados deste estudo, propõe-se que seja reaplicado em outros tipos de organizações, não somente nas empresas familiares, foco deste estudo. Outra pesquisa complementar também pode ser realizada com a percepção dos liderados, buscando identificar condutas pró-sociais em relação a capacidade de inovação e o desempenho organizacional. Destacando dados demográficos como idade, tempo de serviço, gênero, cargo, formação, entre outros dados que auxiliem a definir as características dos pesquisados (ou dos liderados, ou do desempenho individual).

Ademais, todas as limitações do estudo sugerem possibilidades para estudos futuros, portanto, propõe-se que seja ampliado em outros tipos de empresa para validação do instrumento que o modelo sugere como adequado na população aqui pesquisada.

Referências

- AKMAN, G.; & YILMAZ, C.** Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, v. 12, 2008, pp. 69-111.
- ARAÚJO, J. B.; & ZILBER, S. N.** Adoção de *e-business* e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. *Gestão & Produção*, v. 20, 2013, pp. 147-161.
- BEDOYA, A. E.** Del liderazgo transformacional al liderazgo prosocial evidências obtenidas en la dirección de organizaciones sanitarias catalanas. (Thesis Doctoral). Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, 2015.
- BENITEZ, J.; & et. al.** How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, v. 57, n. 2, 2020, pp. 103-168.
- BIDO, D. S.** Curso de Modelagem de Equações Estruturais com Software SmartPLS. March, 2018, Universidade do Vale do Itajaí, 2018.
- BIDO, D. S.; & SILVA, D.** SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 20, n. 2, 2019, pp. 488-536.
- BOCCONCELLI, R.; & et. al.** SMEs and marketing: a systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, v. 20, n. 2, 2018, pp. 227-254.
- BRITO, E. P.; BRITO, L. A. L.; & MORGANTI, F.** Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? *RAE-Eletrônica*, v. 8, 2009, pp. 1-24.
- CARMONA, L. J.; & ZONATO, V. C. DA S.** Inovação e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras de capital aberto. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, v. 7, 2017, pp. 25-44.
- CIRERA, M.** Estudio cualitativo del liderazgo prosocial: el proyecto SPRING. (Tesis Doctoral). Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, 2015.
- CIRERA, M.; & IZQUIERDO, C.** Liderazgo prosocial y acción colectiva: análisis sumario de la experiencia spring. *Anuari de Psicologia*. Universitat Autònoma de Barcelona, 2016.
- CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; & BIDO, D. S.** Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 6, 2015, pp. 772-794.
- DE JONG, J. P. J.; & DEN HARTOG, D. N.** Show leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, v. 10, 2007, pp.41-64.
- DE MASSIS, A.; SIEGER, P.; CHUA, J. H.; & VISMARA, S.** Incumbent's attitude toward intrafamily succession: an investigation of its antecedents. *Family Business Review*, v. 29, n. 3, 2016, pp. 278-300.
- ENGELMAN, R. M.; FRACASSO, E. M.; SCHMIDT, S.; & ZEN, A. C.** Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, v. 55, n. 3, 2017, pp. 474-490.
- ESCOTORÍN, P.; ROCHE, I.; DELVALLE, R.** Relações pró-sociais em comunidades educativas. algumas conclusões do projecto europeu mais. La Garriga: Fundação Universidade Martí l'Huma, 2014.
- FORNELL, C.; & LARCKER, D. F.** Evaluating Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, 1981, pp. 39-50.
- GARCIA, F. A. Z.; & RUSSO, R. DE F. S. M.** Liderança e desempenho da equipe de desenvolvimento de software: influência do tipo de gestão de projetos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 21, n. 5, 2019, pp. 970-1005.

- GUPTA, A., & GOVINDARAJAN, V.** Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, v. 27, 1984, pp. 25-41.
- HAIR Jr. J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; & SARSTEDT, M.** A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage: London, 2014.
- HAIR Jr. J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; & TATHAM R. L.** Análise multivariada de dados. 6. Edição, Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAYS, J.; & KIM, C.** Transformando liderança para o século 21. Bloomington, 2012.
- HENSELER, J.; RINGLE, C.; & SINKOVICS, R.** The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v. 20, 2009, pp. 277-319.
- KAHN, K. B.** Understanding innovation. *Business Horizons*, v. 61, n. 3, 2018, pp. 53-460.
- KIM, M.; PARK, J.; & PAIK, J.** Factors influencing innovation capability of small and medium-sized enterprises in Korean manufacturing sector: facilitators, barriers and moderators. *International Journal of Technology Management*, v. 76, n. 3, 2018, pp. 214-235.
- KIM, N. K.; & AHN, J. M.** What facilitates external knowledge utilization in SMEs? An optimal configuration between openness intensity and organizational moderators. *Industry and Innovation*, v. 27, n. 3, 2019, pp. 210-234.
- KLINE, R. B.** Principles and practice of structural equation modeling. 3. Edição, New York/London: The Guilford Press, 2011.
- KONSTI-LAAKSO, S.; PIHKALA, T.; & KRAUS, S.** Facilitating SME innovation capability through business networking: innovation capability and business networking. *Creativity and Innovation Management*, v. 21, 2012, pp. 93-105.
- LAUKKANEN, P. H.** Onstituents and outcomes of absorptive capacity - appropriability regime changing the game. *Management Decision*, v. 50, n. 7, 2012, pp. 1178-1199.
- LAWSON, B.; & SAMSON, D.** Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, v. 5, n. 3, 2001, pp. 377-400.
- LE, P.; & LEI, H.** Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 3, 2019, pp. 527-547.
- LIAO, S.; FEI, W.; & CHEIN, C.** Knowledge sharing, absorptive capacity, and Innovation capacity: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, v. 33, 2007.
- LIU, M. L.; LIU, N. T.; DING, C. G.; & LIN, C. P.** Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 91, 2015, pp. 295-310.
- LIZOTE, S. A.; & VERDINELLI, M. A.** Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 8, n. 22, 2013, pp. 49-59.
- LOPES, A. P. V. B. V.; & CARVALHO, M. M.** Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos. *Gestão & Produção*, v. 9, 2012, pp. 203-217.
- LORENZI, P.** Managing for the common good: prosocial leadership. *Organizational Dynamics*, v. 3, n. 3, 2004, pp. 282-291.
- LUCATELLI, F.; TORMEN-FERREIRA, J. A.; ALBERTON, A.; & MARINHO, S. V.** Um pessimista convicto na minha equipe: estilos de liderança e motivação. *Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 2, 2021, pp. 6-24
- MARTÍNEZ-ROMÁN, J.; & ROMERO, I.** Determinants of innovativeness in SMEs: Disentangling core innovation and technology adoption capabilities. *Review of Managerial Science*, v. 11, n. 3, 2017, pp. 543-569.
- MOLLY, V.; UHLANER, L.; MASSIS, A.; & LAVEREN, E.** Family-centered goals, family board representation, and debt financing. *Small Business Economics*, v. 53, 2019, pp. 269-286.
- NEIL, R., WAGSTAFF, C. R. D., WELLER, E., & LEWIS, R.** Leader behaviour, emotional intelligence, and team performance at a UK Government executive agency during organizational change. *Journal of Change Management*, v. 16, n. 2, 2016, pp. 97-122.
- NELSON, R. E.; & PIMENTEL, T. D.** Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas. *Organizações & Sociedade*, v. 22, n. 75, 2015, pp. 539-560.



ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, 4. Edição, Paris, 2018.

PELTOKORPI, V.; & HASU, M. Moderating effects of transformational leadership between external team learning and research team performance outcomes. *R&D Management*, v. 45, n. 3, 2015, pp. 304-316.

RAGHUVANSHI, J.; GHOSH, P.; & AGRAWAL, R. Taxonomy of innovation capability framework with future directions. *International Journal of Business Excellence*, v. 17, n. 3, 2019, pp. 265-289.

REGO, A.; CAVAZOTTE, F.; CUNHA, M. P. E.; VALVERDE, C.; MEYER, M.; & GIUSTINIANO, L. Gritty Leaders Promoting Employees' Thriving at Work. *Journal of Management*, [ahead of print], 2020.

RENGEL, R.; & ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista Economia & Gestão*, v. 20, n. 57, 2020, pp. 44-62.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; & BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 2, 2014, pp. 56-73.

ROCHE, R. Psicología y educación para la prosocialidad. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 1995.

ROCHE, R. Prosocialidad nuevos desafios: Métodos y pautas para la optimización creativa del entorno. Buenos Aires: Ciudad Nueva, 2010.

ROCHE, R. Definición de líder prosocial. Manuscrito no publicado. LIPA. Universitat Autònoma de Barcelona, 2015.

ROCHE, R.; & BEDOYA, A. E. Algunas dimensiones operativas y optimizadoras para el Liderazgo Prosocial. (Manuscrito no publicado). Universitat Autònoma de Barcelona, 2015.

RODRIGUES, J. J. M. O conselho de administração nas empresas familiares. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 7, 2008, pp. 56-67.

RODRÍGUEZ, A. E. B. (2015). Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Prosocial Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones sanitarias catalanas. (Thesis Doctoral). Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.

SANTOS, D. F. L.; BASSO, L. F. C.; & KIMURA, H. O recurso inovação e o desempenho financeiro da indústria brasileira. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 11, n. 3, 2014, pp. 204-217.

SANTOS, C.; TESTON, S.; ZAWADZKI, P.; LIZOTE, S.; & MACHADO, H. Capacidade absorptiva individual e intenção empreendedora em sucessores de propriedades rurais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 21, n. 3, 2020, pp. 1-29.

SCHUMPETER, J. The theory of economic development. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

SILVEIRA, J.; & OLIVEIRA, M. Inovação e desempenho organizacional: um estudo com empresas brasileiras inovadoras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 8, n. 2, 2013, pp. 64-68.

SOUSA, F. C. Percepção de diferenças atribuíveis ao gênero dos líderes na promoção do bem-estar nas empresas. *Teoria e Prática em Administração*, v. 5, n.1, 2015, pp. 105-129.

SOUSA, M. M.; & GUIMARÃES, T. A. Recursos, inovação e desempenho em tribunais do trabalho no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 3, 2018, pp. 486-506.

SOUSA, M.; & VAN DIERENDONCK, D. Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in Psychology*, 2016, pp. 1-12.

SOUZA, J. C.; & BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. *Brazilian Business Review*, v. 10, n. 3, 2013, pp. 113-136.

SUN, P. Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 4, 2010, pp. 507-523.

TIDD, J.; BESSANT, J.; & PAVITT, K. Gestão da inovação. 3. Edição. Bookman, Porto Alegre, 2008.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, v. 17, 2006, pp. 654-676.

VAN DEN VEN, A. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, v. 32, n. 5, 1986, pp. 590-607.



RIEL, V. et al. Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares: The case of second-order composites of common factors. *Industrial Management & Data Systems*, v. 117, n. 3, 2017, pp. 459-477.

VASCONCELOS, I. F. F. G. de; & IRIGARAV, H. A. R. Inovação em organizações de economias emergentes. *Cad. EBAPE.BR*, v. 17, n. 4, 2019, pp. 886-894.

VASCONCELOS, R. B.; SANTOS, J. F. D.; & ANDRADE, J. A. Inovação em micro e pequenas empresas: recursos e capacidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 2, 2021, pp. 1-19.

VOLTA, C. L. C.; BORGES, A. F.; & CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em empresas familiares: um olhar a partir do conceito de conatus. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, 2021, pp. 1-14.