

ESTILOS DE LIDERANÇA E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INDIVIDUAL SOCIAL EM ASSOCIAÇÕES DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS (APAEs)

Suzete Antonieta Lizote

lizote@univali.br

UNIVALI

Patrick Zawadzki

patrick.zawadzki@unoesc.edu.br

UNOESC

Adroaldo Dias da Silva

adroaldodiaz@hotmail.com

UNIVALI

Jussara Moraes

jussaramoraespsi@gmail.com

UNOESC

Robson Juscelino de Melo

rjm@edu.univali.br

UNIVALI

Resumo: As organizações não governamentais, caracterizadas por sua natureza não lucrativa e atuação voltada a causas sociais, ambientais e culturais, enfrentam desafios crescentes diante da escassez de recursos, da competitividade por financiamentos e da necessidade de gerar impacto social mensurável. Nesse contexto, os estilos de liderança adotados por gestores exercem papel essencial na construção de ambientes organizacionais inovadores, autônomos e engajados, favorecendo a orientação empreendedora individual. Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre estilos de liderança e a orientação empreendedora individual social em Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais. A pesquisa foi realizada com 154 diretores sociais atuantes em APAEs (Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais) no estado de Santa Catarina, por meio de survey aplicada com questionário baseado em escala Likert de sete pontos. A análise dos dados foi conduzida por meio de análise fatorial confirmatória com abordagem bayesiana. Os resultados confirmaram que os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire se relacionam com a inovação social, e que o estilo laissez-faire apresenta relação com a tomada de riscos. No entanto, as relações entre os três estilos de liderança e as dimensões de proatividade social e mudança social foram rejeitadas, assim como a associação dos estilos transformacional e transacional com a tomada de riscos. Os achados contribuem para o aprimoramento da gestão no terceiro setor e ampliam a compreensão sobre o papel da liderança na promoção de comportamentos empreendedores voltados à transformação social.

Palavras Chave: Estilos de liderança - Orientação Empreende - ONGS

1 INTRODUÇÃO

As organizações não governamentais (ONGs) desempenham um papel essencial na promoção de transformações sociais positivas, sendo este um dos principais indicadores de seu sucesso (Kruse et al., 2024). Diante de desafios globais cada vez mais complexos, como a desigualdade social e a disparidade econômica, é fundamental reconhecer a importância dessas entidades na promoção do bem-estar coletivo e na construção de uma sociedade mais justa e equitativa (Bailey & Lumpkin, 2021). Este estudo tem como foco as Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs) do Estado de Santa Catarina.

A atuação de organizações da sociedade civil, como as APAEs, tem ganhado relevância na promoção de impacto social positivo, inclusão e inovação em políticas públicas de atenção à pessoa com deficiência. Esse protagonismo é parte de uma transformação mais ampla, na qual as ONGs vêm ocupando espaços estratégicos na promoção de justiça social, defesa de direitos e inovação em serviços sociais, especialmente em contextos de retração ou reconfiguração da ação estatal (Anheier, 2014).

As ONGs têm demonstrado capacidade de responder de maneira flexível e criativa às demandas sociais emergentes, atuando como agentes catalisadores de mudança institucional e desenvolvimento comunitário (Frumkin, 2002). No contexto dessas organizações, compreender os fatores que influenciam o comportamento empreendedor voltado a causas sociais é essencial para potencializar sua sustentabilidade, adaptabilidade e efetividade frente aos desafios contemporâneos. Nesse cenário, os estilos de liderança exercem um papel decisivo na condução de estratégias, mobilização de recursos e gestão de transformações sociais, configurando-se como variável crítica para o desempenho de organizações do terceiro setor (Dinh et al., 2014; Bass & Riggio, 2006).

Apesar da crescente valorização da liderança em ambientes do terceiro setor, ainda são escassos os estudos empíricos que investigam de forma integrada como diferentes estilos de liderança - transformacional, transacional e *laissez-faire* - se relacionam com a orientação empreendedora individual social (OEIS). Esse hiato na literatura limita a compreensão sobre como práticas de liderança afetam dimensões como proatividade social, inovação, tomada de riscos e mudança social - atributos fundamentais para a resiliência e relevância das ONGs em contextos complexos e desafiadores (Renko et al., 2015; Kraus et al., 2017). O estilo de liderança transformacional é caracterizado pela capacidade de inspirar e mobilizar seguidores em torno de uma visão compartilhada de mudança, com ênfase em valores, estímulo intelectual e desenvolvimento individualizado (Bass, 1990; Avolio & Bass, 2004). A liderança transacional, por sua vez, baseia-se em trocas formais, recompensas contingentes e correções pontuais de desempenho (Burns, 1978), enquanto o estilo *laissez-faire* tende à ausência de liderança efetiva, sendo associado a resultados organizacionais negativos (Skogstad et al., 2007).

A orientação empreendedora individual social (OEIS) representa um constructo multidimensional que busca captar as práticas e posturas estratégicas adotadas por organizações voltadas à transformação social. Adaptada da orientação empreendedora tradicional (Muller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996), a OEIS contempla dimensões como proatividade social, inovação social, disposição à tomada de riscos e mudança social, traduzindo a capacidade das organizações de antecipar demandas sociais, experimentar soluções inovadoras e assumir riscos estratégicos em prol do bem comum (Zahra et al., 2009; Kraus et al., 2014). A articulação entre esses dois conjuntos de constructos - estilos de liderança e OIES - pode revelar importantes dinâmicas internas que favorecem (ou limitam) a atuação socialmente empreendedora das organizações da sociedade civil.

Neste contexto, este artigo teve como objetivo analisar a relação entre estilos de liderança e a orientação empreendedora individual social em Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais. Ao investigar essas relações, espera-se contribuir tanto para o avanço

teórico na interface entre liderança e empreendedorismo social quanto para a geração de subsídios práticos voltados à qualificação da gestão de organizações sociais.

No âmbito científico, este estudo poderá contribuir para o avanço do conhecimento na interface entre liderança e empreendedorismo social, preenchendo lacuna teórica identificada na literatura. Sob a perspectiva prática, os achados oferecem subsídios estratégicos para a qualificação da gestão de organizações da sociedade civil, indicando estilos de liderança que fomentam a inovação social, a proatividade e a capacidade de transformação institucional. No campo social, reforça o entendimento acerca do papel das ONGs como agentes fundamentais na promoção da inclusão, da equidade e da justiça social.

O artigo foi estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a fundamentação teórica sobre os estilos de liderança e a orientação empreendedora individual social, com a elaboração das hipóteses do estudo. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada na pesquisa. A quarta seção apresenta e discute os resultados empíricos com base nas análises estatísticas realizadas. Por fim, o artigo conclui com considerações sobre as implicações teóricas e práticas dos achados, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA INDIVIDUAL SOCIAL

A orientação empreendedora (OE), tem sido amplamente utilizada na investigação da relação entre a postura empreendedora e os resultados organizacionais (Clark et al., 2023; Melo et al., 2024; Saebi et al., 2018). Ela pode ser definida como a agregação de processos e práticas estratégicas que promovem a tomada de decisões e ações empreendedoras dentro das organizações (Rauch et al., 2009, Kruse et al., 2024).

Inicialmente concentrando-se no nível organizacional, o OE foi delineado por Miller (1983) por meio de três dimensões: inovação, proatividade e tolerância ao risco, que coletivamente aprimoram o desempenho superior das empresas. Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) ampliaram esse ponto de vista ao incorporar autonomia e agressividade competitiva, formulando assim uma estrutura conceitual mais abrangente (Lumpkin & Dess, 2001). Conforme a pesquisa progrediu, ela passou para o nível individual, dando origem à orientação empreendedora individual (OEI), que denota os atributos e disposições pessoais que catalisam os comportamentos empreendedores (Bolton & Lane, 2012).

A OEI é normalmente articulada por meio de três dimensões: a capacidade de inovação, engajamento proativo e tomada de riscos, que simbolizam a prontidão dos indivíduos para estabelecer ou liderar empreendimentos (Bolton & Lane, 2012; Rauch & Hulsink, 2015). Ela representa fatores psicológicos que refletem a inclinação de uma pessoa para o empreendedorismo, sendo especialmente útil para avaliar sua intenção empreendedora, e não apenas o desempenho organizacional (Naveed et al., 2021). Além disso, serve como base para o desenvolvimento de estratégias de negócios, práticas de gestão e pesquisas no campo do empreendedorismo, demonstrando sua aplicabilidade tanto no nível organizacional quanto individual (Lima et al., 2020).

Entretanto, no campo do empreendedorismo social (ES), a OEI é reconceituada como orientação empreendedora individual social (OEIS), definida como a convicção, intenção e aspiração do indivíduo de desenvolver empreendimentos voltados para o cumprimento de objetivos sociais (Tran & Von Korflesch, 2016). Ela também expressa o desejo pessoal de iniciar um empreendimento com foco em gerar impacto social positivo. Portanto, o empreendedor social pode desempenhar um papel relevante na aceleração de processos de inovação e na inspiração de outros atores econômicos e sociais em torno da mesma causa (Clark et al., 2023).

A literatura aponta para a relevância do modelo conceitual de Muller (1983) na caracterização da orientação empreendedora individual social (OEIS), especialmente quando adaptado ao contexto social. Nesse sentido, três dimensões originalmente propostas, inovação, proatividade e tomada de risco, foram ajustadas para refletir atributos cognitivos e afetivos voltados à atuação social, passando a ser denominadas: inovação social, proatividade social e tomada de risco social, conforme a escala desenvolvida por Garçon e Nassif (2021) e que foi utilizada neste estudo. Adicionalmente, os mesmos autores propuseram a inclusão de uma quarta dimensão, mudança social, que visa capturar as intenções dos indivíduos de criar impacto e mudança social por meio do comportamento empreendedor.

2.1.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Ainda que possuam uma natureza própria, muitas ONGs apresentam características híbridas, combinando elementos de estruturas comerciais e agências governamentais (Lohmann, 2007), o que impõe desafios específicos à gestão, sobretudo no que se refere ao papel da liderança. Desta forma, a literatura enfatiza que a liderança, em tem um papel decisivo na adaptabilidade, resiliência e eficácia dessas organizações (Koene et al., 2002).

A orientação empreendedora individual social, combina os princípios da conduta empreendedora com valores sociais, culturais, ambientais e políticos, buscando não apenas a viabilidade financeira, mas também a transformação social (Godói-de-Sousa et al., 2011). Este modelo argumenta que o estilo de liderança, assim como traços de personalidade e atitudes, pode ter um impacto significativo na propensão ao empreendedorismo social (Levenburg & Schwarz, 2008; Domke-Damonte et al., 2008). Além disso, o empreendedorismo orientado para o social exige, entre outras competências, habilidades de liderança, fundamentais para mobilizar recursos, engajar pessoas e conduzir iniciativas com impacto positivo (Thompson et al., 2000).

Nesse sentido, destaca-se a importância das teorias de estilo de liderança, particularmente o modelo articulado por Bass e Avolio (2004), que descreve três tipos principais de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire* e que foi utilizado neste estudo. Para os autores, a liderança transformacional é caracterizada pela capacidade de inspirar, motivar e desenvolver o potencial dos seguidores, promovendo assim o pensamento inovador e o comprometimento com objetivos abrangentes. Já liderança transacional, por sua vez, é baseada na troca de recompensas e penalidades, enfatizando metas explícitas e resultados de desempenho previstos. Por fim, o estilo de liderança *laissez-faire* é marcado por uma deficiência na liderança ativa, caracterizada pela inação, evitação da tomada de decisões e falta de direção estratégica.

Assim, no contexto de organizações sociais, como ONGs, compreender como esses estilos de liderança influenciam o OEIS dos gestores é fundamental porque essas entidades dependem muito do engajamento, da inovação e da capacidade de seus líderes de mobilizar pessoas e recursos para gerar impacto social (Jeong, 2024).

2.1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

A liderança transformacional, que é definida pela capacidade de inspirar, motivar e cultivar seguidores por meio de uma visão coletiva e valores elevados (Bass & Avolio, 2004), demonstrou ser particularmente eficaz em ambientes organizacionais orientados por missões, como organizações não governamentais (Melo et al., 2023).

Avolio et al., (2009), demonstraram que paradigmas de liderança afirmativa, incluindo liderança transformacional e servidora, têm efeitos diretos em variáveis como comprometimento organizacional, comportamento de cidadania e desempenho, que são componentes importantes em um ambiente onde a participação voluntária e a motivação intrínseca são cruciais.

Nesse sentido, a liderança transformacional promove o desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora nos indivíduos e fomenta a autonomia, a capacidade de inovação e a iniciativa, que são aspectos importantes da orientação empreendedora do indivíduo (OEI) (Bolton & Lane, 2012).

Covin e Slevin (1986, 1991) argumentam que o desempenho empreendedor individual é impulsionado por três comportamentos, inovação, proatividade e propensão ao risco. Esses componentes representam a base da orientação empreendedora individual social, refletindo atitudes comportamentais que impulsionam a ação empreendedora. Assim depreende-se que, no contexto organizacional, tais comportamentos podem ser significativamente estimulados por determinados estilos de liderança, especialmente o transformacional.

Adicionalmente, a liderança transformacional está fortemente associada à internalização de valores, uma vez que, por meio da motivação inspiradora, busca conectar tarefas aos ideais e princípios dos liderados. Essa conexão se estabelece através de comportamentos como a comunicação de uma visão motivadora, o que fortalece o comprometimento da equipe e encoraja ações com base em valores compartilhados, promovendo transformações tanto individuais quanto coletivas (Yukl & Gardner, 2019).

Independentemente do estilo, diferentes formas de liderança buscam criar um senso comum de propósito, promovendo conexão e interesses compartilhados entre líderes e liderados (Noval et al., 2022). No entanto, no caso da liderança transformacional, essa conexão se manifesta de forma mais intensa por meio da valorização do crescimento pessoal, da inovação e da motivação intrínseca.

Na pesquisa realizada por Jeong (2024), utilizando dados coletados de 170 funcionários afiliados a 52 empresas sociais, determinou-se que a liderança transformacional exibiu uma correlação favorável com todas as quatro variáveis examinadas: satisfação no trabalho, satisfação do líder, desempenho econômico e desempenho social. As descobertas sugerem que, em ambientes organizacionais orientados ao impacto social, a liderança transformacional, inspirando, motivando e cultivando funcionários, melhora consideravelmente o bem-estar individual e os resultados organizacionais, comprovando sua eficácia em promover a sustentabilidade e gerar impacto positivo.

Corroborando com esta pesquisa, um estudo recente realizado por Pham et al., (2025), analisou o impacto dos comportamentos de liderança sobre o empreendedorismo em ambientes de inovação emergente. Os resultados apontam que o estilo de liderança transformacional exerce influência significativa e positiva sobre o comportamento empreendedor dos líderes de *startups*.

No contexto das ONGs, caracterizado por escassez de recursos e desafios sociais complexos, líderes que adotam práticas transformacionais tendem a impulsionar comportamentos voltados à inovação, à proatividade e à disposição para correr riscos. Dessa forma, torna-se plausível supor que a liderança transformacional exerça uma influência positiva sobre a orientação empreendedora individual social dos membros da organização, incentivando a busca por soluções criativas e de impacto social. Diante do exposto, conjectura-se que:

H₁: - O estilo de liderança transformacional manifestado pelos gestores das APAEs se relaciona positivamente com a orientação empreendedora individual social.

Os líderes transacionais estabelecem recompensas para seguidores que cumprem satisfatoriamente suas atribuições de trabalho e executam ações corretivas quando antecipam problemas ou quando estes já ocorreram (Judge & Piccolo, 2004). Esse estilo de liderança se caracteriza por uma troca de transações entre líderes e seguidores, conduzidas por meio de diretrizes e processos instituídos, com o uso de incentivos ou consequências para a execução das tarefas (Bass, 1998).

O estudo conduzido por Ma e Jiang (2018) evidenciou que a liderança transacional, especialmente quando apoiada por recompensas não financeiras, como reconhecimento e oportunidades de crescimento, favorece comportamentos criativos dos funcionários em contextos culturais hierárquicos e incertos. Esse achado tem implicações importantes para as ONGs, que frequentemente operam com recursos financeiros limitados. Ao adotar práticas transacionais baseadas em incentivos intangíveis e na clareza de metas, essas organizações podem estimular a inovação e a criatividade de suas equipes, mesmo em ambientes de alta pressão e instabilidade, fortalecendo seu impacto social sem depender exclusivamente de recompensas monetárias.

Embora seja mais estruturada e baseada em recompensas, a liderança transacional pode contribuir para a orientação empreendedora individual social, ao estabelecer metas claras e fornecer *feedback* consistente. Esse ambiente estruturado pode incentivar os indivíduos a buscarem melhorias e inovações dentro dos parâmetros estabelecidos, promovendo comportamentos empreendedores mesmo em contextos mais formais e controlados. A partir das pesquisas mencionadas, presume-se que:

H₂: O estilo de liderança transacional manifestado pelos gestores das APAEs se relaciona positivamente com a orientação empreendedora individual social.

Os líderes do estilo *laissez-faire* são caracterizados por sua ausência e falta de envolvimento nas decisões e ações organizacionais (Bass & Avolio, 1995; Abasilim et al., 2018). Eles tendem a evitar responsabilidades, delegam decisões de forma excessiva e hesitam em intervir, mesmo diante de demandas claras dos liderados (Bass & Avolio, 1995; Bass et al., 2003; Judge & Piccolo, 2004).

Esse comportamento revela uma postura passiva frente às tarefas e uma negligência quanto às necessidades da equipe. A liderança *laissez-faire* é, portanto, descrita como uma ausência efetiva de liderança, marcada pela indiferença e pela falta de engajamento com os interesses individuais e coletivos dos membros da equipe (Paschoiott et al., 2023).

A ausência de orientação gera incerteza e reduz a iniciativa individual, impactando negativamente o desenvolvimento da orientação empreendedora. Esse entendimento é reforçado pelo estudo conduzido por Pham et al., (2025), que identificou uma correlação negativa entre o estilo de liderança *laissez-faire* e o empreendedorismo em *startups*. Os autores destacam que a falta de envolvimento ativo por parte dos líderes compromete o engajamento e a inovação da equipe, limitando o surgimento de comportamentos empreendedores no ambiente organizacional.

Devido à sua natureza de mínima intervenção, esse estilo pode resultar em falta de direção e apoio, o que tende a desmotivar os indivíduos a adotarem comportamentos empreendedores. Assim, postula-se que:

H₃: O estilo de liderança *laissez-faire* manifestado pelos gestores das APAEs se relaciona negativamente com a orientação empreendedora individual social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, com foco na análise relacional entre as variáveis. Utilizou-se o método *survey*, estruturado em um delineamento transversal. Antes do início da coleta de dados, o projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa e recebeu aprovação conforme o parecer número 0 ao Comitê de Ética em Pesquisa e recebeu aprovação conforme o parecer número 80758424.0.0000.0120. Além disso, foi realizado um pré-teste com 5 diretores e 3 professores doutores na área.

A população do estudo foi composta por diretores sociais das 588 APAEs (Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais) situadas no Estado de Santa Catarina, das quais 154 participaram efetivamente da pesquisa, formando a amostra analisada. A autorização para acesso aos respondentes foi concedida pela Federação das APAEs do Estado



de Santa Catarina, viabilizando a coleta dos dados. Após as recomendações obtidas no pré-teste, foi encaminhado um *e-mail* aos diretores sociais de cada APAE, solicitando o preenchimento do questionário elaborado no *Google Forms*. A coleta dos dados ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2024.

Estudar as APAEs é fundamental, pois essas organizações desempenham um papel estratégico na promoção da inclusão social e na defesa dos direitos das pessoas com deficiência. Compreender como os estilos de liderança influenciam a orientação empreendedora social dessas entidades contribui para fortalecer sua sustentabilidade, inovação e impacto social. Além disso, preenche lacunas teóricas sobre liderança no terceiro setor, oferecendo subsídios práticos para qualificar sua gestão.

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário estruturado com escala do tipo Likert de sete pontos, dividido em quatro blocos. O primeiro bloco apresentou a pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando que a participação fosse voluntária e devidamente informada. O segundo bloco foi destinado à avaliação dos estilos de liderança, com base na adaptação do Questionário de Liderança Multifatorial™ (MLQ), desenvolvido por Bass e Avolio (2004), que contempla três estilos: liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. O terceiro bloco visou mensurar a orientação empreendedora individual social (OEIS), utilizando a escala desenvolvida por Garçon e Nassif (2021), composta por quatro dimensões: inovação social, proatividade social, tomada de risco social e mudança social. O último bloco reuniu informações sociodemográficas dos participantes, elaboradas de modo a garantir total anonimato, sem qualquer identificação pessoal.

A análise de dados foi conduzida em quatro etapas principais, com o objetivo de avaliar as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados e explorar as relações entre os constructos teóricos do estudo de modo a analisar as hipóteses.

Na primeira etapa, realizaram-se análises descritivas dos itens dos questionários, com cálculo da média (*m*), desvio padrão (*dp*), mediana (*md*), intervalos de confiança a 95% (IC95), assimetria (*a*) e curtose (*k*). Esses indicadores permitiram avaliar a distribuição das respostas e a adequação dos itens à amostra investigada (Field, 2013).

Na segunda etapa, a confiabilidade interna das dimensões dos constructos foi avaliada por meio do coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Valores superiores a 0,70 foram considerados indicativos de consistência interna satisfatória, conforme recomendações amplamente aceitas na literatura psicométrica (DeVellis, 2017). O procedimento consistiu em avaliar se a retirada de um item poderia incrementar a confiabilidade a partir da inspeção visual da correlação do item com os demais fatores.

Na terceira etapa, foi conduzida uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com abordagem bayesiana, incluindo simultaneamente as dimensões dos dois constructos avaliados. Essa abordagem foi escolhida por sua robustez em relação a distribuições não normais e à natureza ordinal dos dados (Muthén & Asparouhov, 2012; van de Schoot et al., 2017). Foram especificados priors informativos para os carregamentos fatoriais (0.6 ± 0.2), e a convergência dos modelos foi avaliada com base no índice \hat{R} (Rhat), nos gráficos de cadeias de Markov Chain Monte Carlo (MCMC) e no valor posterior preditivo (*Posterior Predictive P-value* – PPP) (Lee & Song, 2004).

Na quarta etapa, construiu-se uma rede de correlações entre os fatores latentes com o intuito de visualizar graficamente as relações mais relevantes entre os constructos. O gráfico de rede foi desenvolvido com base na matriz de correlações dos fatores latentes, utilizando o pacote qgraph (Epskamp et al., 2012), com diferenciação visual para correlações positivas e negativas e sinalização das correlações significativas (intervalos de credibilidade a 95% que não incluem zero). Essa abordagem permite uma interpretação mais intuitiva e integradora

das relações latentes, sendo especialmente útil para hipóteses exploratórias ou comparativas entre modelos teóricos (Borsboom & Cramer, 2013; Jones et al., 2018).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A amostra do estudo contou com 154 participantes, destes 90 (58%) se declaram do sexo masculino, 62 (40%) do sexo feminino e 2 (1%) manifestaram outro. Na primeira etapa da análise os itens dos instrumentos foram avaliados por estatística descritiva para observar a normalidade das distribuições. A Tabela 1 mostra a descrição para OIES.

Tabela 1: Descrição dos itens do instrumento da orientação empreendedora individual social.

	M	Dp	md	IC95 _{inf}	IC95 _{sup}	a	k
Proatividade social							
PS1	5.09	0.95	5	4.94	5.25	-0.29	0.06
PS2	4.85	0.92	5	4.70	4.99	0.00	-0.33
PS3	4.61	0.84	5	4.47	4.75	0.23	0.60
PS4	4.93	0.88	5	4.79	5.07	-0.30	0.05
PS5	4.67	1.00	5	4.51	4.83	-0.36	-0.91
PS6	4.37	1.00	5	4.21	4.53	-0.42	-0.30
Inovação social							
IS1	4.97	0.92	5	4.82	5.12	-0.21	-0.35
IS2	5.11	0.83	5	4.97	5.24	0.30	-0.55
IS3	4.50	0.90	5	4.35	4.64	-0.25	-0.74
IS4	4.43	0.97	4	4.27	4.59	0.07	-0.97
IS5	4.98	1.00	5	4.82	5.14	0.16	-0.43
IS6	4.64	0.89	5	4.49	4.78	0.61	0.48
IS7	5.14	1.04	5	4.97	5.31	0.48	-0.95
IS8	2.44	0.67	3	2.33	2.55	-0.67	-0.43
Tomada de riscos							
TR1	3.89	1.25	4	3.68	4.09	-0.52	-1.35
TR2	3.93	1.27	5	3.72	4.13	-0.56	-1.36
TR3	3.93	1.27	5	3.72	4.13	-0.56	-1.36
TR4	3.93	1.27	5	3.72	4.13	-0.56	-1.36
Mudança social							
MS1	6.18	0.88	6	6.04	6.32	-0.36	-1.61
MS2	6.18	0.88	6	6.04	6.32	-0.36	-1.61
MS3	6.10	0.86	6	5.96	6.24	-0.20	-1.63
MS4	4.86	0.86	5	4.72	5.00	1.05	0.74
MS5	6.11	1.00	6	5.95	6.28	-0.65	-0.92

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota. *m*: média. *dp*: desvio padrão. *md*: mediana. *IC95_{inf}*: limite inferior do IC95%. *IC95_{sup}*: limite superior do IC95%. *a*: assimetria. *k*: curtose.

É possível notar que as médias inferiores foram observadas na dimensão tomada de riscos e as maiores em mudança social. Quanto às distribuições, assimetria mostrou valor máximo de 1.05 em MS4 e a curtose de 1.36 em TR2, TR3 e TR4. O que indica a existência de não-normalidade em alguns itens.

A descrição do instrumento sobre estilos de liderança pode ser vista na Tabela 2.

Tabela 2: Descrição dos itens do instrumento sobre estilos de liderança

	M	Dp	md	IC95 _{inf}	IC95 _{sup}	a	k
Liderança transformacional							
TF1	5.96	1.27	7	5.75	6.17	-0.78	-0.69
TF2	6.19	1.22	7	6.00	6.39	-1.41	0.83
TF3	6.22	1.22	7	6.02	6.42	-1.59	1.52
TF4	5.42	1.88	6	5.11	5.72	-1.25	0.62
TF5	5.47	1.87	7	5.17	5.77	-0.91	-0.30
TF6	6.08	1.33	7	5.87	6.30	-1.22	0.28
TF7	6.32	1.20	7	6.12	6.51	-1.69	1.98
TF8	5.94	1.55	7	5.69	6.19	-1.81	2.89

TF9	5.93	1.58	7	5.68	6.19	-1.85	3.01
TF10	6.05	1.39	7	5.83	6.28	-1.49	1.50
TF11	6.05	1.17	7	5.86	6.24	-0.98	-0.12
TF12	6.07	1.27	7	5.86	6.27	-1.09	-0.07
TF13	5.77	1.61	6	5.50	6.03	-1.68	2.21
TF14	5.89	1.67	7	5.62	6.16	-1.64	1.95
TF15	5.88	1.69	7	5.61	6.15	-1.54	1.60
TF16	5.85	1.62	7	5.59	6.12	-1.59	1.84
TF17	5.57	1.73	6	5.29	5.85	-1.29	0.79
TF18	6.25	1.29	7	6.04	6.46	-1.84	3.26
TF19	6.10	1.50	7	5.86	6.34	-1.70	1.94
TF20	5.85	1.73	7	5.57	6.13	-1.59	1.58
Liderança transacional							
TS1	5.87	1.65	7	5.60	6.13	-1.58	1.96
TS2	5.68	1.41	6	5.46	5.91	-0.58	-1.03
TS3	5.63	1.61	6	5.37	5.89	-1.31	1.23
TS4	6.07	1.41	7	5.84	6.30	-1.67	2.10
TS5	4.99	1.87	6	4.69	5.30	-0.78	-0.41
TS6	5.42	1.80	6	5.13	5.71	-1.03	0.10
TS7	5.13	1.73	6	4.85	5.41	-0.92	-0.21
TS8	5.64	1.72	6	5.37	5.92	-1.40	1.32
Liderança <i>laissez-faire</i>							
LF1	3.73	2.15	4	3.38	4.08	-0.02	-1.55
LF2	2.66	1.75	2	2.37	2.94	1.11	0.34
LF3	3.01	2.01	2	2.69	3.34	0.71	-0.84
LF4	2.44	1.69	2	2.16	2.71	1.33	1.00
LF5	2.53	1.78	2	2.24	2.82	1.16	0.27
LF6	2.30	1.75	2	2.01	2.58	1.54	1.39
LF7	2.17	1.83	1	1.88	2.47	1.44	0.80
LF8	2.15	1.79	1	1.86	2.44	1.54	1.19

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota. *m*: média. *dp*: desvio padrão. *md*: mediana. *IC95_{inf}*: limite inferior do IC95%. *IC95_{sup}*: limite superior do IC95%. *a*: assimetria. *k*: curtose.

Enquanto a liderança transformacional é a dimensão que apresentou a maior quantidade de itens com média > 6, a liderança *laissez-faire* foi a que apresentou as menores médias. A respeito das distribuições, o maior valor para assimetria observado foi de 1.85 em TF9 e de 3.26 em TF18. Mostrando distribuições não normais em alguns itens.

Na segunda etapa, conforme se observa na Tabela 3, foi analisada a confiabilidade dos constructos e suas dimensões a partir do indicador de consistência interna alfa de Cronbach.

Tabela 3: Consistência interna dos constructos e suas dimensões

Constructo	Dimensão	<i>A</i>	<i>n_{itens}</i>	Classificação
Orientação empreendedora individual social (OEIS)				
	Proatividade social	0.53	4	Moderada
	Inovação social	0.58	3	Moderada
	Tomada de riscos	-	1	-
	Mudança social	0.93	5	Quase-perfeita
Estilos de liderança				
	Transformacional	0.91	7	Quase-perfeita
	Transacional	0.92	4	Quase-perfeita
	<i>Laissez-faire</i>	0.91	4	Quase-perfeita

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota. *α*: alfa de Cronbach. *n_{itens}*: total de itens restantes.

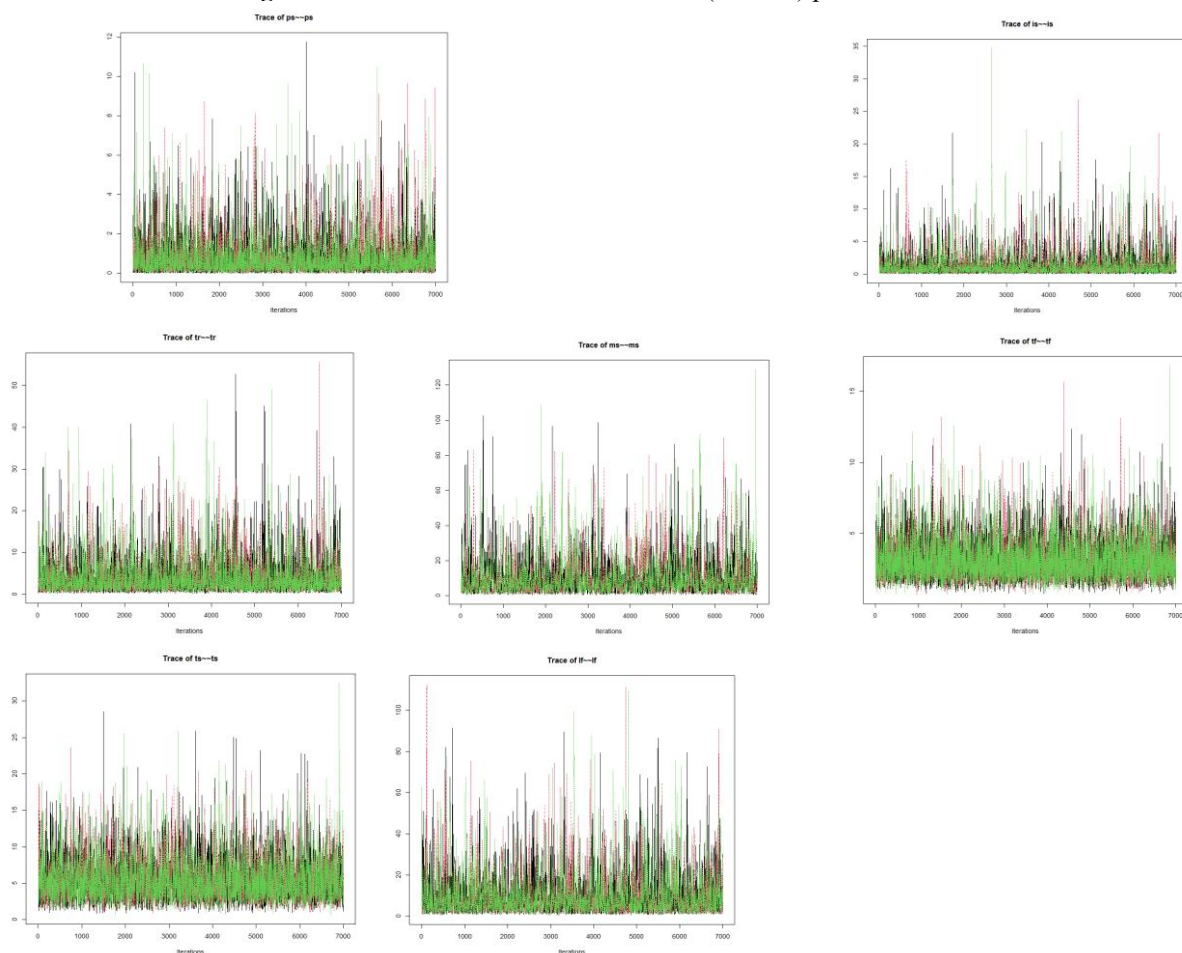
A confiabilidade dos constructos foi verificada com todos os itens de cada instrumento, OIES apresentou $\alpha = 0.68$ e estilos de liderança $\alpha = 0.90$. A análise sobre as dimensões consistiu em avaliar o impacto da retirada de um item a partir da sua correlação com os demais itens do instrumento para encontrar a melhor consistência interna possível,

buscando ora aumentar o indicador de consistência, ora abaixar para evitar multicolinearidade. Em OIES, as dimensões proatividade e inovação social mostraram valores > 0.50 , apontando uma consistência interna moderada. Já na dimensão tomada de riscos foi deixado somente o item que mostrou alguma variabilidade (TR1). Os demais itens mostraram consistência perfeita ($\alpha = 1.00$), indicando alta colinearidade, e por isso, foram retirados da análise. E a dimensão de mudança social mostrou a melhor consistência interna ($\alpha = 0.93$), sendo classificada como quase-perfeita. Quanto aos estilos de liderança, todos mostraram consistência interna quase-perfeita.

Com esses resultados, deu-se início à terceira etapa de análise. Como os resultados mostraram não haver normalidade completa nos itens, a confiabilidade em algumas dimensões terem sido classificadas abaixo de substancial e a amostra ter 154 participantes, optou-se por utilizar a abordagem Bayesiana da análise fatorial confirmatória.

O modelo válido encontrado foi obtido após terminar normalmente a análise sobre 59 parâmetros, três cadeias e com 7000 interações. Validou sete fatores, (Figura 1) quatro do instrumento de orientação empreendedora individual social (OEIS) e os três estilos de liderança. As cadeias MCMC mostraram sobreposição, o que indicou convergência nos indicadores (Figura 1). E ainda, os valores de *Rhat* mostraram ótima estabilidade ($\hat{R} \approx 1.00$, $m = 1.0007$, $md = 1.0004$, $min = 0.9999$, $max = 1.0022$). O valor posterior preditivo mostrou ajuste bayesiano dentro da faixa aceitável $[0.10, 0.90]$, mostrando $PPP = 0.418$.

Figura 1: Cadeias de Markov Monte Carlo (MCMC) para os fatores latentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota. *ps*: proatividade social. *is*: inovação social. *tr*: tomada de riscos. *ms*: mudança social. *tf*: liderança transformacional. *ts*: liderança transacional. *lf*: liderança *laissez-faire*.

A análise fatorial confirmatória bayesiana conjunta indicou correlações relevantes entre os fatores latentes dos dois instrumentos pesquisados. Os resultados para verificação das hipóteses podem ser vistos na Tabela 4.

As correlações entre os fatores latentes foram consideradas significativas quando seus intervalos de credibilidade de 95% não incluíam o valor zero. Assim, como foram realizadas quatro análises para cada uma das hipóteses, 12 sub hipóteses formuladas, e quatro foram confirmadas.

Tabela 4: Resultado do teste de hipóteses

Hipótese	OIES	Estilo	Cor	cov	PI _{inf}	PI _{sup}	Conclusão
H _{1a}	Proatividade social	Transformacional	0.04	0.07	-0.39	0.54	Refutada
H _{1b}		Transacional	0.18	0.37	-0.15	1.25	Refutada
H _{1c}		<i>Laissez-faire</i>	-0.10	-0.27	-1.19	0.32	Refutada
H _{2a}	Inovação social	Transformacional	-0.39	-0.79	-1.82	-0.23	Confirmada
H _{2b}		Transacional	-0.44	-1.16	-2.76	-0.34	Confirmada
H _{2c}		<i>Laissez-faire</i>	0.24	0.84	0.10	2.48	Confirmada
H _{3a}	Tomada de riscos	Transformacional	0.07	0.24	-0.60	1.33	Refutada
H _{3b}		Transacional	0.00	-0.02	-1.25	1.14	Refutada
H _{3c}		<i>Laissez-faire</i>	0.21	1.30	0.09	3.88	Confirmada
H _{4a}	Mudança social	Transformacional	-0.20	-1.10	-3.28	0.12	Refutada
H _{4b}		Transacional	-0.14	-1.00	-3.46	0.49	Refutada
H _{4c}		<i>Laissez-faire</i>	-0.14	-1.36	-4.81	0.28	Refutada

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota. *cor*: correlação. *cov*: covariância. *PI_{inf}*: limite inferior do intervalo de credibilidade a 95%. *PI_{sup}*: limite superior do intervalo de credibilidade a 95%.

A correlação entre inovação social e liderança transformacional foi negativa e significativa ($r = -0.39$, $PI_{95\%}$: -1.82 a -0.23), confirmando a H_{2a}. O resultado surpreende porque os líderes transformacionais cultivam uma cultura organizacional positiva que melhora a eficácia das ONGs (Shiva & Suar, 2012), promove relacionamentos e colaboração (Shier & Handy, 2020), e ainda, incentiva comportamentos inovadores (Li et al. 2019). Embora a liderança transformacional promova um forte consenso cultural, influenciando os valores e a cultura organizacional, pode inibir a inovação social ao limitar os diversos pontos de vista e a criatividade entre os funcionários (Jaskyte, 2004).

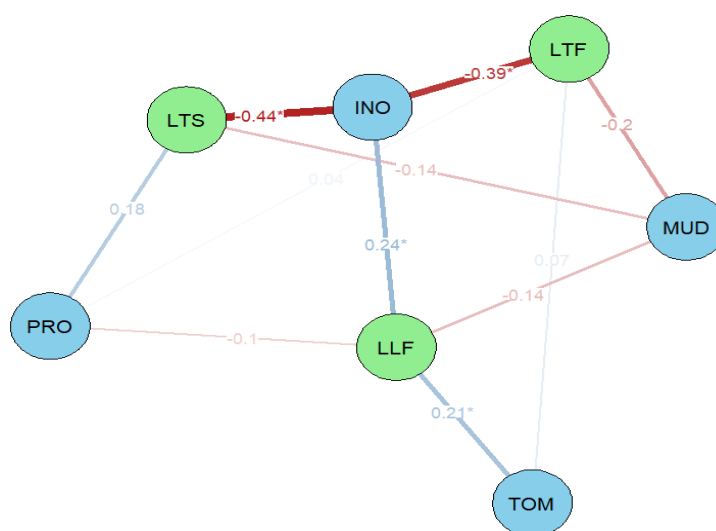
A correlação entre inovação social e liderança transacional foi negativa e significativa ($r = -0.44$, $PI_{95\%}$: -2.76 a -0.34), confirmando a H_{2b}. A liderança transacional desempenha um papel significativo na promoção da inovação social dentro das ONGs, estabelecendo estruturas estruturadas para a tomada de decisões e alocação de recursos. Esse estilo de liderança enfatiza trocas claras entre líderes e seguidores, o que pode aumentar a eficiência organizacional e a capacidade de resposta às necessidades sociais (Burfeindt & Schubert, 2022; Slimane & Lamine, 2017; Vigoroso et al., 2023). Por outro lado, embora a liderança transacional possa fornecer estrutura, ela também pode limitar a criatividade e a flexibilidade, que são essenciais para inovações sociais inovadoras, o que explicaria a correlação negativa encontrada. Neste sentido, equilibrar os estilos de liderança transacional e transformacional parece ser importante para gerar resultados nos esforços de inovação social.

A correlação entre inovação social e liderança *laissez-faire* foi positiva e significativa ($r = 0.24$, $PI_{95\%}$: 0.84 a 0.10), confirmando a H_{2c}. A liderança do *laissez-faire* pode influenciar significativamente a inovação social em ONGs ao promover um ambiente que incentiva a autonomia, a criatividade e a colaboração entre funcionários e voluntários (Shier & Handy, 2016; Leibel, 2024; de Wit et al., 2019). Esse estilo de liderança permite que os indivíduos tomem iniciativas e desenvolvam soluções inovadoras para problemas sociais. No entanto, se trata de um tipo de liderança que também pode levar à falta de direção ou coerência na execução da missão, resultando em esforços fragmentados que diluem as metas organizacionais. Razão pela qual se faz necessária supervisão estratégica para maximizar os benefícios desse estilo de liderança nas ONGs.

A correlação entre tomada de riscos e liderança *laissez-faire* foi positiva e significativa ($r = 0.21$, $PI95\%$: 0.09 a 3.88), confirmando a H_{3c} . É conhecido que ONGs estabelecidas podem ser avessas ao risco, enquanto organizações emergentes geralmente demonstram uma propensão a assumir riscos durante respostas a desastres (Shaheen et al., 2021). Apesar dessa condição contextual, a liderança *laissez-faire* pode moldar a dinâmica organizacional e as percepções individuais da liderança. Como se caracteriza por uma intervenção mínima e um alto grau de autonomia para os subordinados, ela permite que os indivíduos busquem ideias inovadoras assumindo maiores riscos, e ao mesmo tempo, recebendo endosso da liderança principalmente em ambientes competitivos (van Kleef et al., 2021) e em organizações onde a dinâmica da confiança esteja presente, como as organizações familiares (Elgoibar et al., 2025).

A Figura 2 mostra o gráfico de rede sobre a matriz de correlações latentes entre os constructos com força ≥ 0.10 .

Figura 2: Rede de correlações entre os fatores latentes entre constructos



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota. PRO: proatividade social. INO: inovação social. TOM: tomada de riscos. MUD: mudança social. LTF: liderança transformacional. LTS: liderança transacional. LLF: liderança *laissez-faire*.

Os nós em verde representam os estilos de liderança e os em azul as dimensões da orientação empreendedora individual social. Já as arestas vermelhas representam as correlações negativas e as azuis as positivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança e as dimensões da orientação empreendedora individual social em Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais. A partir da análise fatorial confirmatória com abordagem bayesiana, foi possível identificar interações relevantes entre os constructos analisados, contribuindo tanto para o avanço teórico quanto para implicações práticas no campo da gestão de organizações sociais.

Os resultados apontam que a liderança transformacional e a liderança transacional apresentaram os maiores níveis médios e consistência interna quase-perfeita, revelando sua predominância no contexto das APAEs. Em contrapartida, o *estilo laissez-faire* apresentou as menores médias. No que diz respeito à orientação empreendedora individual social, as dimensões mudança social e inovação social foram mais fortemente representadas, enquanto a



tomada de riscos se mostrou mais fragilizada, com baixos índices de média e alta colinearidade entre os itens.

Das doze hipóteses formuladas sobre as relações entre estilos de liderança e as dimensões da orientação empreendedora social, foi confirmada que os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* se relacionam com a inovação social e que a *laissez-faire* se relaciona com a tomada de riscos. Entretanto, os três estilos de liderança e sua relação com a proatividade social e a mudança social foram rejeitadas, assim como os estilos transformacional e a transacional com a tomada de riscos. Isso demonstra que certos estilos de liderança, especialmente o transformacional, têm potencial de impulsionar atitudes empreendedoras sociais, fomentando práticas voltadas à inovação e mudança social.

Esses achados reiteram a importância da liderança como fator crítico para o desempenho e a sustentabilidade das organizações do terceiro setor. Líderes que inspiram, mobilizam e constroem uma visão compartilhada tendem a gerar ambientes organizacionais mais propensos à inovação, à proatividade e à transformação social. Ao mesmo tempo, os resultados sugerem que práticas de gestão passivas, como o estilo *laissez-faire*, podem comprometer a capacidade empreendedora das organizações.

Esta pesquisa oferece contribuições empíricas relevantes ao evidenciar, por meio de análise fatorial bayesiana, relações estatisticamente significativas entre estilos de liderança e dimensões da orientação empreendedora social individual em organizações do terceiro setor, especificamente nas APAEs de Santa Catarina. No campo prático, os achados subsidiam gestores e lideranças dessas instituições no desenvolvimento de práticas de gestão mais alinhadas com a inovação, proatividade e mudança social, otimizando a atuação das organizações frente a desafios complexos. Socialmente, o estudo reforça o papel estratégico das ONGs na promoção da equidade e inclusão, destacando a importância de estilos de liderança transformacionais e transacionais na mobilização de recursos humanos em prol do bem comum.

Uma limitação do estudo refere-se à restrição da amostra, composta apenas por diretores de APAEs no estado de Santa Catarina. A generalização dos resultados para outras organizações do terceiro setor ou diferentes contextos geográficos pode ser limitada. Além disso, a utilização de uma abordagem quantitativa não permite explorar em profundidade as nuances qualitativas das dinâmicas de liderança e OIES, o que poderia enriquecer os achados.

Para estudos futuros, recomenda-se expandir a amostra para diferentes tipos de organizações do terceiro setor e investigar outras variáveis intervenientes, como cultura organizacional, apoio institucional e maturidade da liderança.

REFERÊNCIAS

- ABASILIM, U. D.; GBEREBIE, D. E. & OSIBANJO, A. O.** Canonical analysis of perceived leadership styles and employees' commitment in Nigeria. In: 14th European Conference on Management, Leadership and Governance, 18-19 October 2018, Utrecht, Netherlands.
- ANHEIER, H. K.** Nonprofit organizations: Theory, management, policy. 2ª Edição. Routledge. 2014.
- AVOLIO, B. J. & BASS, B. M.** Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. The Leadership Quarterly, v. 6, n. 2, 1995, pp. 199-218.
- AVOLIO, B. J. & BASS, B. M.** Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. 3ª Edição, Mind Garden.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. & WEBER, T. J.** Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology, v. 60, 2009, pp. 421-449.
- BAILEY, R. C. & LUMPKIN, G. T.** Enacting positive social change: a civic wealth creation stakeholder engagement framework. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 47, n. 1, 2021, pp. 66-90.



- BASS, B. M.** From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, 1990, pp. 19-31.
- BASS, B. M. & RIGGIO, R. E.** Transformational leadership. 2.^a Edição. Psychology Press, 2006.
- BASS, B. M.** Transformational leadership: industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- BORSBOOM, D. & CRAMER, A. O. J.** Network analysis: An integrative approach to the structure of psychopathology. *Annual Review of Clinical Psychology*, v. 9, n. 1, 2013, pp. 1-121.
- BURFEINDT, R. & SCHUBERT, P.** Promoting social innovation amidst organizational complexity: Case study evidence from the German Red Cross. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 33, n. 3, 2022, p. 465-489.
- BURNS, J. M.** Leadership. Harper & Row, 1978.
- CLARK, D. R.; PIDDUCK, R. J.; LUMPKIN, G. T. & COVIN, J. G.** Is It okay to study entrepreneurial orientation (EO) at the Individual Level? Yes! *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 48, n. 1, 2023, pp. 349-391.
- COVIN, J. G. & SLEVIN, D. P.** The Development and Testing of an Organization-Level Entrepreneurship Scale. In R. Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Peterson, & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (p. 628-639). Wellesley, MA: Babson College. 1986.
- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P.** A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, 1991, pp. 7-26.
- de WIT, A.; MENSINK, W.; EINARSSON, T. & BEKKERS, R.** Beyond service production: volunteering for social innovation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 48, n. 2, 2019, pp. 52-71.
- CRONBACH, L. J.** Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, n. 1, 1951, pp. 297-334.
- DeVELLIS, R. F.** Scale development: Theory and applications. 4.^a Edição. SAGE Publications. 2017.
- DINH, J. E.; LORD, R. G.; GARDNER, W. L.; MEUSER, J. D.; LIDEN, R. C. & HU, J.** Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, v. 25, n. 1, 2014, pp. 36-62.
- DOMKE-DAMONTE, D.; FAULSTICH, J. A. & WOODSON III, W.** Entrepreneurial orientation in a situational context: Comparisons between Germany and the United States. *Journal of Business Strategies*, v. 25, n. 1, 2008, pp 15-30.
- ELGOIBAR, P.; RUIZ-PALOMINO, P. & GUTIÉRREZ-BRONCANO, S.** Laissez-faire leadership, trust in subordinates and problem-solving conflict management: a multigroup analysis across family-non-family businesses. *European Management Journal*, v. 43, n. 3, 2025, pp. 466-480.
- EPSKAMP, S.; CRAMER, A. O. J.; WALDORP, L. J.; SCHMITTMANN, V. D. & BORSBOOM, D.** qgraph: Network visualizations of relationships in psychometric data. *Journal of Statistical Software*, v. 48, n. 4, 2012, pp. 1-18.
- FIELD, A.** Discovering statistics using IBM SPSS statistics. 4.^a Edição. SAGE Publications, 2013.
- FRUMKIN, P.** On being nonprofit: A conceptual and policy primer. Harvard University Press, 2002.
- GARÇON, M. M. & NASSIF, V. M. J.** Individual tailored entrepreneurial orientation: scale development focused on social entrepreneurship. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, v. 10, n. 1, 2021, e2008.
- GODÓI DE SOUSA, E. G.; GANDOLFI, P. E. & GANDOLFI, M. R. C.** Empreendedorismo social no Brasil: um fenômeno de inovação e desenvolvimento local. *Dimensão empresarial*, v. 9, n. 2, 2011, pp. 22-34.
- JASKYTE, K.** Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 15, n. 2, pp. 153-168, 2004.
- JEONG, M.** The Relationship between leadership and performance in enhancing the sustainability of social enterprises. *Sustainability*, v. 16, n. 8, 2024, 3218.
- JONES, P. J.; MAIR, P. & MCNALLY, R. J.** Visualizing psychological networks: a tutorial in R. *Frontiers in Psychology*, 9. 2018.



JUDGE, T. A. & PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 5, 2004, pp. 755-768.

KOENE, B. A. S.; VOGELAAR, A. L. W. & SOETERS, J. L. Leadership effects on organizational climate and financial performance: local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, v. 13, n. 3, 2002, pp. 193-215.

KRAUS, S.; FILSER, M.; O'DWYER, M. & SHAW, E. Social entrepreneurship: An exploratory citation analysis. *Review of Managerial Science*, v. 8, n. 2, 2014, pp. 275-292.

KRUSE, P.; CHIPETA, E. & VENTER, R. Do good and measure well! Examining the validity of two positive social change measurements in South African social enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v. 16, n. 5, 2024, pp. 1298-1318.

LANGKAMP B. D. & LANE, M. D. Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument, *Education + Training*, v. 5, n. 2, 2012, pp. 219-233.

LEE, S. Y. & SONG, X. Y. Evaluation of the Bayesian and maximum likelihood approaches in analyzing structural equation models with small sample sizes. *Multivariate Behavioral Research*, v. 39, n. 4, 2004, pp. 653-686.

LEIBEL, E. Curating 1000 flowers as they bloom: Leveraging pluralistic initiatives to diffuse social innovations. *Strategic Management Journal*, v. 46, 2024, pp. 348-380.

LEVENBURG, N. M. & SCHWARZ, T. V. Entrepreneurial orientation among the youth of India: the impact of culture, education and environment. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 17, n. 1, 2008, pp. 15-35.

LI, H., SAJJAD, N.; WANG, Q.; ALI, A. M.; KHAQAN, Z. & AMINA, S. Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, v. 11, n. 6, 2019, 1594.

LIMA, L. G. D.; NASSIF, V. M. J. & GARÇON, M. M. O poder do capital psicológico: a força das crenças no comportamento empreendedor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 4, 2020, pp. 317-334.

LOHMANN, R.A. Charity, philanthropy, public service, or enterprise: what are the big questions of non-profits management today? *Public Administration Review*, v. 67, n. 3, 2007, pp. 437-454.

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

MA, X. & JIANG, W. Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 54, n. 3, 2008, pp. 302-324.

MAHALINGA SHIVA, M. S. A. & SUAR, D. Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and program outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas*, v. 23, n.3, 2013, pp. 684-710.

MELO, A. P. S.; BORBA, M. da C.; CORREIA, M. I. S. & CABRAL, R. M. Investigação de práticas da liderança na gestão de organizações não governamentais pernambucanas. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, v. 21, n. 41, 2023, pp. 111-134.

MELO, R. J.; LIZOTE, S. A.; TESTON, S. de F.; ZAWADSKI, P. Orientação empreendedora e desempenho organizacional: Uma perspectiva sustentável para empresas certificadas com o selo social. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 21, n. 3, 2024.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, 1983, pp. 770-791.

MUTHÉN, B. & ASPAROUHOV, T. Bayesian structural equation modeling: A more flexible representation of substantive theory. *Psychological Methods*, v. 17, n. 3, 2012, pp. 313-335.

NAVEED, M.; ZIA, M. Q.; YOUNIS, S. & SHAH, Z.A. Relationship of individual social entrepreneurial orientations and intentions: role of social entrepreneurship education, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, 2021, pp. 39-50.

NOVAL, C. D. M.; LIZOTE, S. A.; TESTON, S. de F. & ZAWADZKI, P. Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 2022, pp. 92-114



PASCHOIOTTO, W. P.; SEHNEM, S. & COHEN, E. D. E-liderança no setor público brasileiro: a influência da qualidade da comunicação no comprometimento e desempenho das equipes. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 15, n. 4, 2023, pp. 1-19.

PHAM, T. H.; LE, Q. H. & HO, H. The impact of leadership behaviors on startup's entrepreneurship in Vietnamese Southern areas in the time of Covid-19. *International Journal of Emerging Markets*, v. 20, n. 4, 2025, pp. 1705-1727.

RAUCH, A. & HULSINK, W. Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of Management Learning & Education*, v. 14, n. 2, 2015, pp. 187-204.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T. & FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 33, n. 3, 2009, pp. 761-787.

RENKO, M.; E. TARABISHY, A.; CARSRUD, A. L. & BRÄNNBACK, M. Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, v. 53, n. 1, 2015, pp. 54-74.

SAEBI, T.; FOSS, N. J. & LINDER, S. Social entrepreneurship research: past achievements and future promises. *Journal of Management*, v. 45, n. 1, 2018, pp. 70-95.

SHAHEEN, I.; AZADEGAN, A. & ROSCOE, S. Who takes risks? A framework on organizational risk-taking during sudden-onset disasters. *Production and Operations Management*, v. 30, n. 11, 2021, pp. 4023-4043.

SHIER, M. L. & HANDY, F. Executive leadership and social innovation in direct-service nonprofits: shaping the organizational culture to create social change. *Journal of Progressive Human Services*, v. 27, n. 2, 2016, pp. 111-130.

SHIER, M. L. & HANDY, F. Leadership in nonprofits: social innovations and blurring boundaries. *Voluntas*, v. 31, n. 2, 2020, pp. 333-344.

SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S.; TORSHEIM, T.; AASLAND, M. S. & HETLAND, H. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 12, n.1, 2007, pp. 80-92.

SLIMANE, K. & LAMINE, W. A transaction-based approach to social innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 18, n. 4, 2017, pp. 231-242.

THOMPSON, J.; ALVY, G. & LEES, A. Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential. *Management Decision*, v. 38, n. 5, 2000, pp. 328-338.

TRAN, A. T. P. & VON KORFLESCH, H. A conceptual model of social entrepreneurial intention based on the social cognitive career theory. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 10, n. 1, 2016, pp. 17-38.

VAN DE SCHOOT, R.; KAPLAN, D.; ASENDORPF, J. B.; NEYER, F. J. & VAN AKEN, M. A. G. A Gentle introduction to Bayesian Analysis: applications to developmental research. *Child Development*, n. 85, v. 3, 2014, pp. 842-860.

VAN KLEEF, G. A.; HEERDINK, M. W.; CHESHIN, A.; STAMKOU, E.; WANDERS, F.; KONING, L. F., FANG, X. & GEORGEAC, O. No guts, no glory? How risk-taking shapes dominance, prestige, and leadership endorsement. *Journal of Applied Psychology*. v. 106, n. 1, 2021, pp. 1673-1694

VIGOROSO, L.; CAVALLO, E. & CAFFARO, F. Non-profit organizations as facilitators of the sustainable social innovation of firms: an Italian case study. *Sustainability*, v. 15, n. 10, 2023, 8058.

YUKL, G. & GARDNER, W. *Leadership in Organizations*, Pearson, 2019

ZAHRA, S. A.; GEDAJOVIC, E.; NEUBAUM, D. O. & SHULMAN, J. M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n. 5, 2009, pp. 519-532.