

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO

TAMIRES ALMEIDA BRESSAN

A INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NO ENVOLVIMENTO FAMILIAR
EM FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS E O PAPEL DA ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA

CRICIÚMA

2026

TAMIRES ALMEIDA BRESSAN

**A INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NO ENVOLVIMENTO FAMILIAR
EM FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS E O PAPEL DA ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS, mestrado, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico

Orientador: Dr. Jaime Dagostim Picolo
Coorientadora: Dra. Rosa Helena Lutete Geremias

CRICIÚMA

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

B843i Bressan, Tamires Almeida.

A influência do capital psicológico no envolvimento familiar em famílias empresárias e o papel da orientação empreendedora / Tamires Almeida Bressan. - 2026.
105 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2026.

Orientação: Jaime Dagostim Picolo.

Coorientação: Rosa Helena Lutete Geremias.

1. Empresas familiares. 2. Capital psicológico. 3. Orientação empreendedora. 4. Envolvimento familiar. I. Título.

CDD 23. ed. 658.041


TAMIRES ALMEIDA BRESSAN

**A INFLUÊNCIA DO CAPITAL PSICOLÓGICO NO ENVOLVIMENTO FAMILIAR
EM FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS E O PAPEL DA ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre(a) em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 25 de fevereiro 2026.

BANCA EXAMINADORA

 Documento assinado digitalmente
JAIWE DAGOSTIM PICOLO
Data: 03/03/2026 16:30:57-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>


Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo
(Presidente e Orientador – UNESC)



Profa. Dra. Rosa Helena Lutete Geremias
(Coorientadora – ISCAL)


 Documento assinado digitalmente
MELISSA WATANABE
Data: 06/03/2026 16:32:02-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Melissa Watanabe
(Membra – UFPR)

 Documento assinado digitalmente
THIAGO ROCHA FABRIS
Data: 04/03/2026 17:57:18-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Thiago Rocha Fabris
(Membro – UNESC)


Tamires Almeida Bressan
(Discente)


Prof. Dr. Dimas de Oliveira Estevam
Coordenador do PPGDS – UNESC

Dedico esta dissertação para meus filhos, meu esposo e minha mãe, que foram essenciais para realizar este sonho.

AGRADECIMENTOS

Alguns sonhos permanecem guardados aguardando a oportunidade de se realizarem. Este momento representa a concretização de uma meta idealizada há muitos anos e que, sem o apoio das pessoas aqui citadas, talvez ainda estivesse à espera.

Ao meu marido, Felipe, que me apoia e motiva a realizar meus sonhos. Obrigada por nunca duvidar da minha capacidade e por não me deixar desanimar nos momentos desafiadores; você é meu maior incentivador. Aos meus filhos, Luan e Sarah: saibam que, mesmo quando precisei dividir minha atenção, são vocês que me dão forças e me alegram todos os dias.

À minha mãe, Regina, minha incentivadora desde cedo, que pelo exemplo me mostrou que nada é impossível quando acreditamos; obrigada por ser minha rede de apoio e por vibrar com minhas conquistas como se fossem suas. Com igual carinho, às minhas irmãs, Talita e Tatiana, pela amizade que transcende os laços sanguíneos. Ao meu pai, cujo espírito empreendedor e criatividade sempre me serviram de exemplo. Se a base me sustentou, meus mestres me guiaram. A base me sustentou, e meus mestres me guiaram.

Ao meu professor e orientador, Jaime, faltam palavras para expressar a gratidão que tenho por estes dois anos me ensinado pacientemente e guiando-me pela pesquisa quantitativa, sua confiança e direcionamento foram fundamentais, com certeza, sou grata por ter te escolhido e por você ter aceitado ser meu *orientador*.

A minha coorientadora, professora e doutora Rosa, sou grata por acompanhar ainda mais seu trabalho, que é referência na linha da psicologia positiva, e do capital psicológico, espero encontrá-la pessoalmente no futuro.

Aos meus professores e banca, professores e doutores, Melissa e Thiago, aprendi muito com vocês, e tê-los como banca é uma grande honra. Agradeço também a todos os professores do PPGDS, cada um a sua forma, me fizeram chegar a este momento com mais segurança e com muito mais conhecimento, gratidão, também a secretária do programa, sempre disposta a auxiliar e apoiar. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro por meio da bolsa de estudos, que possibilitou a realização deste mestrado e o desenvolvimento desta pesquisa.

Gratidão a minha coordenadora do curso de psicologia, professora e mestre, Rosimere, por me apoiar na realização desta conquista. Por fim, agradeço aos colegas de profissão e de mestrado, aprendo continuamente com todos vocês.

A todos, o meu muito obrigada.

“A psicologia positiva é sobre o que nos faz prosperar, e não apenas sobre o que nos cura.”

Martin Seligman

RESUMO

As empresas familiares desempenham papel central no desenvolvimento socioeconômico, sendo responsáveis por parcela significativa da geração de empregos e da produção de riqueza. Nesse contexto, compreender suas dinâmicas, desafios e práticas de gestão torna-se fundamental para a promoção da sustentabilidade e do crescimento de longo prazo. A continuidade dessas organizações está fortemente associada à qualidade das relações familiares, aos processos sucessórios e ao interesse dos herdeiros em se envolver com o negócio. Este estudo investiga o envolvimento familiar como elemento estratégico que abrange o compromisso com a continuidade, valores e reputação da família empresária. Paralelamente, a orientação empreendedora surge como fator essencial para a inovação e adaptação competitiva, enquanto o capital psicológico oferece a lente para compreender como recursos psicológicos positivos influenciam comportamentos estratégicos e o engajamento familiar. O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência do capital psicológico na orientação empreendedora e no envolvimento familiar em famílias empresárias. Especificamente, buscou-se caracterizar os níveis desses construtos, testar a relação direta entre capital psicológico e orientação empreendedora, examinar a relação entre orientação empreendedora e envolvimento familiar, e verificar o papel mediador nessa relação. A metodologia consistiu em uma abordagem quantitativa e descritiva, sob a lógica hipotético-dedutiva, operacionalizada via levantamento seccional. A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2025, utilizando questionário estruturado com escalas validadas. A amostra não probabilística reuniu 80 empresas familiares (predominantemente do Sul de Santa Catarina), totalizando 148 gestores, cujas respostas foram agregadas ao nível organizacional. A análise dos dados foi realizada por meio de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) via software SmartPLS 4.0. Os resultados do modelo estrutural revelaram que o capital psicológico exerce influência positiva e significativa sobre a orientação empreendedora, indicando que recursos psicológicos favorecem comportamentos inovadores e proativos. Constatou-se também que a orientação empreendedora apresenta relação positiva com o envolvimento familiar, sugerindo que a busca por autonomia e o equilíbrio entre tradição e inovação fortalecem o controle e a proeminência da família no negócio. Adicionalmente, confirmou-se o papel mediador da orientação empreendedora na relação entre capital psicológico e envolvimento familiar. Conclui-se que os recursos psicológicos individuais são fundamentais para o desenvolvimento de posturas estratégicas que fortalecem o vínculo da família com a organização. O estudo contribui para a literatura ao evidenciar que a longevidade das empresas familiares depende da integração entre fatores econômicos, a qualidade das relações humanas e o desenvolvimento de capacidades psicológicas, oferecendo subsídios relevantes para práticas de governança, coesão familiar e sucessão. Esses achados reforçam o debate sobre estratégias capazes de sustentar a continuidade dos negócios familiares, com impactos que extrapolam o âmbito organizacional e alcançam famílias, comunidades e o desenvolvimento socioeconômico local.

Palavras-chave: Famílias empresárias; Capital psicológico; Orientação empreendedora; Envolvimento familiar

ABSTRACT

Family businesses play a central role in socioeconomic development, accounting for a significant portion of job creation and wealth production. In this context, understanding their dynamics, challenges, and management practices is fundamental to promoting sustainability and long-term growth. The continuity of these organizations is strongly associated with the quality of family relationships, succession processes, and the heirs' interest in becoming involved with the business. This study investigates family involvement as a strategic element encompassing commitment to continuity, values, and the reputation of the business-owning family. In parallel, entrepreneurial orientation emerges as an essential factor for innovation and competitive adaptation, while psychological capital offers a lens to understand how positive psychological resources influence strategic behaviors and family engagement. The objective of this research was to analyze the influence of psychological capital on entrepreneurial orientation and family involvement within business-owning families. Specifically, the study sought to characterize the levels of these constructs, test the direct relationship between psychological capital and entrepreneurial orientation, examine the relationship between entrepreneurial orientation and family involvement, and verify the mediating role of family involvement in this relationship. The methodology consisted of a quantitative and descriptive approach, under a hypothetical-deductive logic, operationalized through a cross-sectional survey. Data collection occurred in the second half of 2025, using a structured questionnaire with validated scales. The non-probabilistic convenience sample included 80 family businesses (predominantly from Southern Santa Catarina), totaling 148 managers, whose responses were aggregated at the organizational level. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) via SmartPLS 4.0 software. The results of the structural model revealed that psychological capital exerts a positive and significant influence on entrepreneurial orientation, indicating that positive psychological resources favor innovative and proactive behaviors. It was also found that entrepreneurial orientation has a positive relationship with family involvement, suggesting that the pursuit of autonomy and the balance between tradition and innovation strengthen family control and prominence in the business. Additionally, the mediating role of entrepreneurial orientation in the relationship between psychological capital and family involvement was confirmed. It is concluded that individual psychological resources are fundamental for developing strategic postures that strengthen the family's bond with the organization. The study contributes to the literature by highlighting that the longevity of family businesses depends on the integration of economic factors, the quality of human relations, and the development of psychological capacities, offering relevant insights for governance practices, family cohesion, and succession. These findings reinforce the debate on strategies capable of sustaining the continuity of family businesses, with impacts that extend beyond the organizational level to families, communities, and local socioeconomic development.

Keywords: Family business; Psychological capital; Entrepreneurial orientation; Family involvement.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comparativo modelo organizacional	25
Quadro 2	Dimensões da Orientação Empreendedora e seus respectivos conceitos.....	35
Quadro 3	Dimensões do Envolvimento Familiar	43
Quadro 4	Estudos anteriores sobre Capital Psicológico e Orientação Empreendedora...	44
Quadro 5	Estudos anteriores sobre Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar	51
Quadro 6	Estudos anteriores sobre Capital Psicológico e Envolvimento Familiar	58
Quadro 7	Construtos de pesquisa utilizados no estudo	63
Quadro 8	Resumo dos testes de Hipóteses.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil dos respondentes	69
Tabela 2	Perfil das empresas participantes	70
Tabela 3	Modelo Inicial do <i>PsyCap</i>	71
Tabela 4	Modelo final de mensuração do <i>PsyCap</i>	73
Tabela 5	Validade discriminante das dimensões do <i>PsyCap</i>	74
Tabela 6	Medidas de posição e quartis das dimensões do <i>PsyCap</i>	75
Tabela 7	Modelo de mensuração da Orientação empreendedora	77
Tabela 8	Medidas de posição e quartis dos itens da orientação Empreendedora	78
Tabela 9	Modelo de mensuração do Envolvimento Familiar.....	80
Tabela 10	Validade discriminante das dimensões do Envolvimento Familiar.....	83
Tabela 11	Análise descritiva dos itens do construto.....	84
Tabela 12	Resultados do modelo estrutural e testes de hipóteses	85

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Desenho de pesquisa	61
Figura 2	Distribuição das respostas por dimensão do <i>PsyCap</i>	75
Figura 3	Distribuição das respostas por item formativo da Orientação Empreendedora	79
Figura 4	Distribuição gráfica das dimensões do construto Envolvimento Familiar	83
Figura 5	Modelo estrutural das relações entre <i>PsyCap</i> , OE e EF.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i> (software de modelagem estatística)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CO	Comportamento Organizacional
CR	Confiabilidade Composta
EF	Envolvimento Familiar
fsQCA	<i>Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis</i>
G*Power	Software estatístico para cálculo de poder amostral
OE	Orientação Empreendedora
PCQ-24	<i>Psychological Capital Questionnaire</i> (Questionário de Capital Psicológico)
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
POB	<i>Positive Organizational Behavior</i> (Comportamento Organizacional Positivo)
<i>PsyCap</i>	Capital Psicológico
SEW	<i>Socioemotional Wealth</i> (Riqueza Socioemocional)
TMT	Top Management Team (Equipe de Alta Gestão)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	20
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 CAPITAL PSICOLÓGICO.....	23
2.1.1 FUNDAMENTOS DO CAPITAL PSICOLÓGICO	23
2.1.2 DIMENSÕES DO <i>PSYCAP</i>	27
2.1.2.1 AUTOEFICÁCIA.....	27
2.1.2.2 OTIMISMO	29
2.1.2.3 ESPERANÇA.....	30
2.1.2.4 RESILIÊNCIA	31
2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	32
2.2.1 DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	35
2.3 ENVOLVIMENTO FAMILIAR.....	38
2.3.1 Dimensões do envolvimento familiar.....	41
2.4 ESTUDOS ANTERIORES E HIPÓTESES DE PESQUISA	44
2.4.1 Estudos anteriores sobre capital psicológico e orientação empreendedora.....	44
2.4.2 Estudos anteriores sobre Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar.....	50
2.4.3 Estudos anteriores sobre Capital Psicológico e Envolvimento Familiar	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	62
3.2 CONSTRUTO DE PESQUISA.....	62
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	64
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE ESTUDO	65
3.5 COLETA DE DADOS	67
3.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS.....	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	69
4.1.1 Perfil dos respondentes.....	69
4.1.2 Perfil das empresas.....	70
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA E AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS.....	71
4.2.1 Capital Psicológico.....	71
4.2.1.1 Avaliação do modelo de mensuração do Capital Psicológico (<i>PsyCap</i>).....	71
4.2.1.2 Análise diagnóstica das dimensões do <i>Psyap</i>.....	74
4.2.2 Orientação Empreendedora.....	76
4.2.2.1 Avaliação do modelo de mensuração da orientação empreendedora.....	76
4.2.2.2 Análise diagnóstica da orientação empreendedora.....	78
4.2.3 Envolvimento Familiar.....	79
4.3 MODELO ESTRUTURAL E TESTES DE HIPÓTESES.....	84
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	87
4.4.1 A relação entre capital psicológico e orientação empreendedora.....	87
4.4.2 A relação entre Orientação Empreendedora e Envolvimento Familiar.....	88
4.4.3 Capital Psicológico, Orientação empreendedora e o Envolvimento Familiar.....	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	92
5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	93
5.3 CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS.....	93
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	94
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	103

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, diversos estudos têm evidenciado o crescente interesse em compreender as características e os desafios específicos enfrentados pelas empresas familiares, destacando sua relevância para o campo organizacional e acadêmico (Gersick *et al.*, 1997; Casillas Bueno; Díaz; Sánchez Vázquez, 2007; Freire, *et al.*, 2010; Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021; Borges; Paduan Okubo, 2023; Rodrigues e Marques, 2023). A empresa familiar é uma área específica de estudo, considerando suas características que se diferenciam das empresas não familiares. A estrutura genética e a dinâmica familiar exercem influência significativa nos resultados estratégicos e de gestão, ocupando papel tão relevante quanto os aspectos formais da estrutura societária ou os acordos de sucessão (Freire, *et al.*, 2010)

Segundo FDC (2022), com base nos dados do IBGE, as empresas familiares, no Brasil, representam 65% do PIB e 75% dos empregos formais, correspondendo a 71% das médias empresas, demonstrando sua relevância no cenário do desenvolvimento socioeconômico e gerando interesse acadêmico, por meio de pesquisas para compreensão do fenômeno, e mercadológico para o desenvolvimento crescente, considerando a importante repercussão social e econômica (Borges; Paduan Okubo, 2023).

O conceito de família no contexto da gestão e dos negócios foi abordado de forma explícita por Mintzberg e Waters em 1982, sendo posteriormente estruturado pelo modelo dos três círculos proposto por Davis e Tagiuri entre 1982 e 1986 (Gersick *et al.*, 1997; Rodrigues e Marques, 2023). A teoria dos três círculos, proposta por Davis e Tagiuri, descreve a interação entre três dimensões fundamentais nas empresas familiares: família, propriedade e gestão (Gersick *et al.*, 1997). Cada uma dessas dimensões representa um subsistema com dinâmicas e objetivos distintos, mas interconectados. A dimensão da família refere-se às relações e aos vínculos familiares que influenciam a organização; a dimensão da propriedade abrange os direitos de posse e controle sobre os recursos empresariais; e a dimensão da gestão diz respeito aos processos administrativos e à condução estratégica do negócio. A sobreposição dessas dimensões resulta em diferentes papéis e interesses entre os indivíduos envolvidos, o que pode gerar tanto sinergias quanto tensões. Essa perspectiva fornece um arcabouço analítico para compreender os desafios e as complexidades inerentes às empresas familiares (Gersick *et al.*, 1997)

Para Rodrigues e Marques (2023) empresa familiar, ainda, refere-se à organização cujo foco está na exploração do negócio. Este tipo de empresa é caracterizado pelo controle do capital e pela gestão estratégica reservada para uma ou mais famílias. A ideia central é a perpetuação e expansão do patrimônio familiar por meio do negócio, envolvendo diretamente os herdeiros tanto na captação de recursos quanto no crescimento e expansão da riqueza. A influência da família se estende sobre a governança, a gestão e a transmissão do negócio para as gerações futuras, marcando uma diferenciação clara em relação a outros tipos de negócios (Casillas Bueno; Díaz; Sánchez Vázquez, 2007; Freire, *et al.*, 2010; Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021; Borges; Paduan Okubo, 2023; Rodrigues e Marques, 2023).

O conceito de “família empresária”, por outro lado, foca nos aspectos ligados à coletividade familiar que possui e administra um ou mais negócios. Este conceito abrange a dinâmica de como uma família, como uma instituição ou estrutura social, detém, controla e direciona o negócio (Rodrigues; Marques, 2023). Centrada em menor grau nos interesses econômicos imediatos e mais numa tradição de subsistência, cujas habilidades são passadas de geração para geração, reforçando a identidade e as competências familiares no mundo dos negócios ao longo do tempo (Rodrigues; Marques, 2023).

Toda empresa familiar é guiada pela família empresária. Embora esses termos possam ser usados de maneira intercambiável em algumas situações, compreender suas diferenças e aplicá-las de forma adequada pode oferecer uma visão mais precisa das estruturas e dinâmicas particulares das empresas e das famílias empresariais (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). Rodrigues e Marques (2023) complementam que existe uma interação, que surge a partir dos vínculos afetivos e consanguíneos e são influenciados por uma interminável rede de influência entre as pessoas pertencentes ao grupo familiar. No entanto, deve-se reforçar que cada uma dessas empresas possui suas próprias especificações, normas e valores, o que torna suas dinâmicas de relacionamento complexas (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). Além disso, estão sujeitos à influência do mercado e aos mecanismos de governança (FDC, 2022).

Destaca-se entre os desafios enfrentados como a interação intergeracional, a dinâmica família-empresa e conflitos dessa interação, mudança na relação de poder e singularidades nos processos de sucessão são fatores que influenciam a permanência ou exclusão no mercado (Borges; Paduan Okubo, 2023; FDC, 2022). Considera-se ainda que a profissionalização da família é fundamental para o crescimento e sustentação da família empresária, neste sentido, a FDC (2022) apresenta que apenas 24% delas possuem planejamento formalizado para alta gestão. Para Kandade *et al.*, (2021) a questão do impacto

da sucessão intergeracional na sobrevivência e no desempenho das empresas familiares tem sido amplamente debatida na literatura. Enquanto alguns estudos, apresentados pelos autores, apontam os benefícios da sucessão para a prosperidade contínua das empresas familiares ao longo das gerações, outros indicam um desempenho inferior sob liderança familiar além da geração fundadora, e até mesmo casos de falência. No Brasil, a PWC (2014) apresenta dados alarmantes em relação ao processo sucessório, com apenas 12% das empresas familiares chegando à terceira geração. O envolvimento da família (EF) nos negócios emerge como uma perspectiva relevante para a promoção da longevidade sustentável das empresas familiares (Ahmad; Omar; Quoquab, 2021), uma vez que sua compreensão vai além da análise das estruturas formais de controle ou de gestão, exigindo atenção às interações, percepções e vínculos estabelecidos entre os membros da família e a organização.

As famílias empresárias, também, são vistas como um contexto único para o empreendedorismo devido aos seus recursos e capacidades específicos, que podem tanto facilitar quanto restringir atividades empreendedoras (Casillas; Moreno, 2010). Características das empresas familiares influenciam as dimensões da orientação empreendedora (OE), bem como sua relação com o desempenho, incluindo rentabilidade, orientação para o crescimento e desempenho exportador.

O conceito de Orientação Empreendedora (OE), conforme delineado por Cassol *et al.* (2020), está relacionado a dedicação à inovação em produtos ou no mercado, assumindo riscos e de forma proativa. Segundo Rachmawati, Suliyanto e Suroso (2022), a orientação empreendedora possui um potencial ainda mais benéfico quando há um envolvimento ativo da família na gestão empresarial o envolvimento familiar (EF), aliviando problemas relacionados aos negócios e exercendo uma influência significativa, especialmente quando membros da família também atuam como gestores.

Em relação aos aspectos psicológicos, o capital psicológico (PsyCap) é um construto que busca compreender o comportamento organizacional positivo (POB) nas organizações, como um estado mutável, ao contrário de um traço fixo, permite que ele seja desenvolvido e gerido para melhorar o ambiente organizacional, promovendo o bem-estar dos colaboradores e os resultados organizacionais. Luthans e Youssef-Morgan (2017) identificam quatro componentes fundamentais do capital psicológico: autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Ao integrar essas quatro dimensões, o capital psicológico constitui-se como um recurso valioso tanto para o fortalecimento individual quanto para o desempenho organizacional sustentável, sendo especialmente relevante em tempos de incerteza, exigência adaptativa e transformação constante, como nas famílias empresárias, cujos vínculos

emocionais, as dinâmicas intergeracionais e os desafios da sucessão exigem não apenas competências técnicas, mas também recursos psicológicos que favoreçam a resiliência, a confiança mútua, a visão de futuro e a capacidade de adaptação dos membros da família envolvidos na gestão do negócio. Desta forma, o construto Capital Psicológico (*PsyCap*) foi analisado como comportamento organizacional (CO) que influencia a orientação empreendedora, gerando mediação para o aumento no envolvimento familiar.

A população-alvo desta pesquisa é composta por empresas familiares localizadas predominantemente na região Sul de Santa Catarina, tendo sido adotada uma amostragem não probabilística por conveniência, em razão da acessibilidade aos respondentes e da dinâmica do processo de pesquisa, procedimento amplamente utilizado em estudos empíricos no contexto organizacional. A amostra abrangeu empresas situadas nos municípios de Cocal do Sul, Morro da Fumaça, Criciúma, Siderópolis, Içara, Urussanga, Orleans, Nova Veneza, Balneário Rincão, Jaguaruna, Sangão, Pedras Grandes, Araranguá, Maracajá, Meleiro, Sombrio, Balneário Gaivota, Santa Rosa do Sul e Praia Grande, localidades que apresentam características econômicas e produtivas semelhantes, com predominância de atividades industriais, comerciais e de serviços, o que viabiliza sua análise conjunta no âmbito do estudo. A amostra final foi composta por 80 empresas familiares, totalizando 148 gestores respondentes, sendo que, nos casos em que houve mais de um respondente por empresa, as respostas foram agregadas por meio da média das avaliações individuais, de modo a assegurar a coerência entre o nível de mensuração dos dados e o nível de análise organizacional adotado no modelo estrutural.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O estudo das famílias empresárias constitui um campo de investigação consolidado, dada a expressiva relevância dessas organizações para a economia nacional, sendo responsáveis por parcela substancial do PIB e da geração de empregos no Brasil (FDC, 2022). No entanto, a sustentabilidade dessas empresas ao longo do tempo está intrinsecamente ligada à eficácia dos processos sucessórios e à qualidade das relações intergeracionais. Nesse cenário, o envolvimento familiar transcende a ocupação de cargos de gestão, considerando o interesse na continuidade do negócio na família, entendendo o bem-estar e a coesão dos laços familiares, da mesma forma, o reconhecimento social e a preservação da reputação ética da família perante a comunidade.

Estudos sugerem que a OE pode fortalecer o envolvimento familiar ao promover valores compartilhados, confiança mútua e coesão entre os membros (Jocic; Morris; Kuratko, 2021; Seyed Kalali, 2022). No entanto, também se observam efeitos limitadores, principalmente em contextos marcados por conflitos geracionais ou pela centralização do poder decisório em figuras de autoridade familiar (Liew; Loo, 2024; Chen *et al.*, 2022).

Nesse contexto, o capital psicológico (*PsyCap*) surge como um elemento inovador, oferecendo novas possibilidades para compreender as dinâmicas familiares no ambiente organizacional (Malak; Khoso; Jariko, 2022; Al Issa, 2022). O *PsyCap* é definido como a manifestação de estados psicológicos positivos, autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência, e representa uma lente promissora do comportamento positivo organizacional, permitindo compreender como os indivíduos, especialmente membros da família, enfrentam os desafios associados à gestão de empresas familiares (Luthans *et al.*, 2007). Pesquisas recentes demonstram que o *PsyCap* contribui positivamente para os resultados empreendedores, tanto de forma direta (Malak; Khoso; Jariko, 2022; Al Issa, 2022), quanto indireta, mediando ou moderando relações com outras variáveis contextuais e pessoais. Por exemplo, Hu *et al.* (2022) identificou que a paixão empreendedora impacta o sucesso do empreendedor por meio da mediação do *PsyCap*, além de destacar o papel do apoio político no fortalecimento desse capital psicológico. Kadiyono e Sulistiobudi (2024) apontam que, no contexto do empreendedorismo feminino, o *PsyCap* aliado à prontidão tecnológica pode aumentar significativamente as chances de sucesso, reforçando seu valor estratégico.

A literatura também tem avançado na investigação de componentes específicos do *PsyCap*, como a autoeficácia e a resiliência, demonstrando seu papel relevante na promoção da OE. Peng, Song e Horsey (2023) evidenciaram que a autoeficácia empreendedora exerce influência positiva sobre a OE, especialmente quando moderada pela eficácia coletiva da equipe de alta gestão. Raza e Anwar (2023), por sua vez, identificaram que a resiliência organizacional atua como moderadora entre traços psicológicos e OE, sinalizando que o fortalecimento desses recursos pode potencializar comportamentos empreendedores.

Em uma perspectiva mais sistêmica, alguns estudos apontam para possíveis interações entre *PsyCap* e envolvimento familiar. Fischer-Kree *et al.*, (2021) observou que empresas familiares com forte presença de membros da família na alta gestão tendem a apresentar níveis mais baixos de *PsyCap*, possivelmente em razão de dinâmicas internas desafiadoras, como disputas de poder ou resistência à inovação. No entanto, essa tendência é invertida em empresas de gerações posteriores, nas quais se verificam níveis mais elevados de recursos psicológicos positivos, indicando um amadurecimento na relação entre família e

negócio. Lanchimba, Welsh e Kaswengi (2024) também demonstram que o *PsyCap* dos proprietários está positivamente associado ao desempenho empresarial, sendo esse efeito potencializado em contextos com maior envolvimento familiar e concentração de propriedade.

Diante desses achados, levanta-se a hipótese de que o *PsyCap* pode exercer influência tanto sobre a OE quanto sobre o envolvimento familiar, funcionando como um recurso psicológico capaz de estimular o comportamento empreendedor e, ao mesmo tempo, fortalecer a coesão e o engajamento da família empresária. Esse enfoque não apenas amplia a compreensão da gestão em empresas familiares, mas também estabelece um diálogo interdisciplinar entre a psicologia positiva, a gestão organizacional e o empreendedorismo, contribuindo para uma visão mais integrada dos fatores que impulsionam a sustentabilidade e a inovação nesses contextos. Assim, apresenta-se a seguinte pergunta norteadora da pesquisa: Qual a relação entre o capital psicológico, a orientação empreendedora e o envolvimento familiar em famílias empresárias?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a influência do Capital Psicológico na Orientação Empreendedora e no Envolvimento Familiar nas Famílias Empresárias.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar os construtos Capital Psicológico, Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar;
- b) Testar a relação entre Capital Psicológico e a Orientação Empreendedora;
- c) Testar a relação entre a Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar;
- d) Verificar a mediação da Orientação Empreendedora na relação entre Capital Psicológico e Envolvimento Familiar.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2023) as empresas familiares representam uma participação significativa dos grupos empresariais no Brasil e têm um papel fundamental na economia mundial. Estima-se que entre 70% e 80% das empresas na América e Europa são de propriedade familiar. No Brasil, a presença dessas empresas é ainda mais marcante: elas representam 90% dos negócios existentes, contribuindo com 65% do Produto Interno Bruto e são responsáveis por 75% dos empregos formais (FDC, 2022). Essas empresas enfrentam desafios que precisam ser compreendidos e superados. Um dos principais problemas é a questão da sucessão, pois 75% dessas empresas encerram suas atividades após sucessões mal planejadas, prejudicando tanto o negócio quanto os relacionamentos familiares (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). Esse cenário evidencia a necessidade de investir em melhores práticas de gestão

Dada a importância dessas empresas para a economia e para a geração de empregos, compreender as dinâmicas, os desafios e as melhores práticas de gestão das famílias empresárias contribui para desenvolver a sustentabilidade e do crescimento, beneficiando tanto o setor empresarial quanto a sociedade como um todo. A continuidade e o crescimento dos negócios das empresas familiares dependem de vários fatores, incluindo a preparação adequada para a sucessão. Rodrigues e Marques (2023) afirmam que diversos estudos apontam que, além de características empreendedoras e legitimação junto à empresa, o sucessor deve estar genuinamente interessado em se envolver com os negócios familiares. No entanto, há uma crise de herdeiros dispostos a assumir a liderança, o que pode ser observado na falta de transições planejadas e na surpresa das empresas diante da morte ou doença do fundador (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021).

Ao considerar a influência do capital psicológico na orientação empreendedora e no envolvimento familiar em empresas familiares, o estudo busca explorar o papel central dos recursos psicológicos com os construtos. Tais conexões permitem compreender como diferentes fatores interagem para sustentar o desenvolvimento de empresas familiares, sob a ótica da família empresária. O capital psicológico pode ampliar a orientação empreendedora, mediando o envolvimento familiar, promovendo uma dinâmica familiar mais resiliente e adaptável, capaz de enfrentar as incertezas do mercado e as tensões internas que frequentemente surgem nessas organizações.

Este estudo adota uma perspectiva interdisciplinar ao integrar conceitos de diferentes campos do conhecimento, como administração e psicologia organizacional. Essa

abordagem é adequada à complexidade, interligando as características das famílias empresárias (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021), com foco na gestão (Rodrigues; Marques, 2023), desafios ligados a conflitos internos na relação com os familiares (comportamentos psicológicos) e interesse no envolvimento familiar (Borges; Paduan Okubo, 2023; FDC, 2022). A articulação dessas perspectivas permite uma análise mais abrangente e detalhada, necessária para o enfrentamento de desafios das famílias empresárias.

A presente pesquisa apresenta aderência aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2015), especialmente aqueles relacionados ao desenvolvimento econômico sustentável, ao trabalho digno e ao fortalecimento das organizações. Ao investigar fatores que contribuem para a continuidade, o desenvolvimento e a profissionalização das empresas familiares, o estudo dialoga diretamente com o ODS 8, que trata do trabalho decente e do crescimento econômico, visto que essas organizações representam parcela significativa da geração de empregos e da produção econômica no Brasil. Além disso, ao abordar aspectos ligados à gestão, à sucessão e ao desenvolvimento de recursos psicológicos que favorecem práticas empreendedoras e relações familiares mais equilibradas, a pesquisa se aproxima do ODS 9, voltado à promoção da inovação e ao fortalecimento das organizações, na medida em que tais elementos se relacionam com processos de adaptação, modernização e desenvolvimento organizacional.

A pesquisa está vinculada à linha de pesquisa "Trabalho e Organizações" do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), por abordar dinâmicas organizacionais e familiares que impactam o desempenho e a sustentabilidade das empresas familiares. Esses temas estão relacionados a processos de desenvolvimento, gestão de negócios e estratégias de desenvolvimento socioeconômico, promovendo a continuidade e fortalecendo o envolvimento familiar.

A estrutura da dissertação está organizada em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução do estudo, incluindo o contexto, a problemática, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O Capítulo 2 trata da fundamentação teórica, discutindo os construtos de capital psicológico, orientação empreendedora e envolvimento familiar, e suas dimensões e estudos anteriores. O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados, detalhando o delineamento da pesquisa, os instrumentos de coleta, a amostragem e as técnicas de análise dos dados. O Capítulo 4 apresenta e analisa os resultados obtidos à luz das hipóteses formuladas. Por fim, o Capítulo 5 reúne as considerações finais, destacando as principais contribuições, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo dedica-se à sistematização da base conceitual que ancora a presente pesquisa, com ênfase nos construtos de capital psicológico, orientação empreendedora e envolvimento familiar. A investigação percorre suas dimensões constitutivas e resgata o estado da arte por meio de estudos anteriores.

2.1 CAPITAL PSICOLÓGICO

2.1.1 FUNDAMENTOS DO CAPITAL PSICOLÓGICO

O capital psicológico, frequentemente abreviado como *PsyCap*, é um conceito na psicologia organizacional que ganhou destaque principalmente através do trabalho de Fred Luthans e sua equipe de pesquisadores. Em essência, o capital psicológico refere-se aos recursos psicológicos positivos que uma pessoa possui, os quais são essenciais para o seu desempenho e bem-estar tanto no trabalho quanto na vida pessoal.

O conceito de capital, tradicionalmente associado às áreas da economia e finanças, passou a abranger também os recursos humanos, sendo desdobrado em diferentes formas, como o capital humano, intelectual, social e cultural (Luthans; Youssef, 2007; Luthans *et al.*, 2007). Nesse contexto, surge o capital psicológico (*PsyCap*), definido como o conjunto de propensões motivacionais individuais que se acumulam a partir de construtos psicológicos positivos, a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência (Luthans; Youssef-Morgan; Avolio, 2015). Ele é capaz de agregar valor aos outros tipos de capital, como o financeiro, o humano e o social. Além disso, ele promove o desenvolvimento do "eu real" em direção ao "eu possível", sendo, portanto, um recurso estratégico para o crescimento pessoal e profissional (Luthans; Youssef, 2007). Esses recursos não atuam de forma isolada, mas sim de maneira interativa e sinérgica (Luthans; Youssef-Morgan; Avolio, 2015), compondo um fator de segunda ordem, ou seja, que se manifesta através de múltiplos fatores e que influencia diretamente o desempenho humano no ambiente de trabalho (Avey, 2011).

Luthans (2002b) relata que, em sua trajetória como pesquisador sênior da *Gallup Organization*, dedicava-se ao estudo do comportamento organizacional (CO). Nesse cenário, o CO pode ser compreendido como a análise, a previsão e a gestão das ações humanas dentro das organizações, considerando que os indivíduos são simultaneamente influenciadores e influenciados pelo ambiente em que atuam e suas representações cognitivas da realidade

orientam o comportamento, que, por sua vez, é moldado por observações, imitações e pelas normas, valores e recursos presentes no ambiente organizacional (Luthans; Youssef-Morgan; Avolio, 2015). E ao tomar contato com a Psicologia Positiva, especialmente por meio das pesquisas conduzidas por Martin Seligman, Luthans (2002b) passou a direcionar seus esforços para a compreensão do Comportamento Organizacional Positivo (*Positive Organizational Behavior* – POB).

POB é definida como o estudo e a aplicação de pontos fortes e capacidades psicológicas com orientação positiva, passíveis de mensuração, desenvolvimento e gestão eficazes com vistas à melhoria do desempenho no contexto organizacional (Luthans, 2002b). Para que um construto seja incluído nessa abordagem, alguns critérios específicos devem ser atendidos: (a) fundamentação teórica e empírica consistente; (b) possibilidade de mensuração por meio de instrumentos válidos; (c) relativa exclusividade ao campo do comportamento organizacional; (d) natureza semelhante a um estado, ou seja, características transitórias, maleáveis e suscetíveis ao desenvolvimento e à mudança, diferentemente de traços fixos de personalidade; e (e) capacidade de impactar positivamente o desempenho profissional e a satisfação individual no ambiente de trabalho (Luthans, 2002b; Luthans *et al.*, 2007).

Para compreender o construto do capital psicológico (*PsyCap*), Luthans *et al.* (2007) propõem uma distinção entre diferentes tipos de recursos psicológicos. A primeira categoria refere-se aos “estados positivos”, que são experiências momentâneas e altamente mutáveis, como o prazer e o humor positivo. Em seguida, os “recursos semelhantes a estado” são caracterizados por sua relativa maleabilidade e abertura ao desenvolvimento, incluindo, por exemplo, a esperança, a autoeficácia, a resiliência, a gratidão e a coragem. A terceira categoria abrange os “traços semelhantes”, que são mais estáveis e menos suscetíveis a mudanças, como as dimensões da personalidade e as autoavaliações essenciais. Por fim, os “traços positivos” referem-se a características altamente estáveis e hereditárias, como a inteligência e os talentos naturais.

Estudos empíricos (Avey, 2011; Geremias; Lopes; Sotomayor, 2024a; Geremias; Lopes; Sotomayor, 2024b;) apontam que o capital psicológico está positivamente relacionado a atitudes e comportamentos desejáveis, como o comprometimento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, ao mesmo tempo em que se associa negativamente a comportamentos indesejáveis, como o desvio. Esses resultados reforçam a ideia de que o desenvolvimento do *PsyCap* contribui significativamente para fortalecer o vínculo emocional dos colaboradores com a organização, sobretudo em contextos desafiadores, como os vivenciados pelos profissionais da saúde.

Assim, compreende-se que as premissas que os indivíduos adotam sobre si mesmos e sobre o mundo impactam diretamente sua forma de agir (Cunha; Rego; Lopes, 2013). O desenvolvimento do capital psicológico representa, portanto, uma estratégia eficaz para promover maior engajamento, desempenho e bem-estar no contexto organizacional contemporâneo. Como observa-se no quadro abaixo:

Quadro 1 – Comparativo modelo organizacional

Suposições do Modelo Organizacional Convencional	Suposições do Modelo de Organização Positiva
As pessoas buscam seus próprios interesses	As pessoas se sacrificam pelo bem comum
As pessoas buscam recompensas externas	As pessoas buscam satisfação intrínseca
As pessoas vivem sob suposições de troca	As pessoas vivem sob suposições de contribuição
As pessoas minimizam custos pessoais	As pessoas superam expectativas
As pessoas preferem o status quo	As pessoas iniciam mudanças
As pessoas perdem a confiança	As pessoas constroem confiança
As pessoas se comunicam politicamente	As pessoas se comunicam com autenticidade
As pessoas veem limitações	As pessoas visualizam possibilidades
As pessoas assumem a hierarquia	As pessoas assumem a igualdade
As pessoas competem por recursos escassos	As pessoas expandem o conjunto de recursos

Fonte: adaptado Heynoski; Quinn, 2012

Para promover uma mudança significativa na trajetória de uma organização, é necessário que seus membros façam a transição das premissas tradicionais para as premissas da organização positiva (Heynoski; Quinn, 2012). O desempenho excepcional é, de fato, menos observado do que o funcionamento organizacional padrão. Ainda assim, as premissas oriundas da lente positiva são tão legítimas quanto aquelas sustentadas pela perspectiva tradicional, pois descrevem comportamentos observáveis quando indivíduos superam as expectativas convencionais.

Luthans e Youssef-Morgan (2007), fornece quatro explicações para esse viés negativo. Primeiramente, há a questão da intensidade. Os estímulos negativos são percebidos como ameaças que exigem uma resposta imediata e decisiva, levando a uma vivência mais intensa em comparação aos estímulos positivos. Essa tendência pode ter origens evolutivas. Em segundo lugar, temos a novidade. Eventos positivos são mais frequentes e, portanto, mais propensos a passar despercebidos, enquanto os eventos negativos se destacam por serem,

muitas vezes, anômalos ou inesperados na vida cotidiana. A terceira razão é a adaptação. Um estímulo negativo é interpretado como um sinal de adaptação inadequada e necessidade de mudança (Luthans; Youssef-Morgan, 2007). Por fim, há a singularidade. Um único aspecto negativo ou falho em um sistema pode comprometer todo o funcionamento do sistema, enquanto um elemento funcionando adequadamente não garante o funcionamento eficaz do sistema como um todo. A negatividade tende a chamar mais atenção e recursos devido à urgência de lidar com deficiências e resolver problemas, enquanto a positividade implica em uma situação de "tudo normal", o que oferece pouca motivação para mudanças. Além disso, os resultados positivos geralmente são difíceis de alcançar no curto prazo, pois são distantes, vagos, incertos e pouco específicos (Luthans; Youssef-Morgan, 2007).

A psicologia positiva, desafiou o paradigma perpetuado por muitos anos na psicologia, sob a investigação da doença. Seligman, foi um dos percussores, apresentando a Associação de Psicologia Americana, pesquisas com objetivo em compreender os aspectos do bem-estar e da saúde, inicialmente definidos como felicidade. Neste campo, uma corrente de psicólogos migrou seus vieses, e desenvolveram os construtos atuais da psicologia positiva. Importante reforçar que os estudos em psicologia positiva, não negam as emoções ou situações negativas, mas as compreendem como funções únicas e diferentes.

No campo organizacional e influenciado por essa corrente, Luthans interessa-se em investigar o comportamento organizacional positivo (POB), ampliando o campo da psicologia positiva aos níveis das empresas. Nesse sentido, desenvolve-se o conceito de *PsyCap*, definido por Luthans *et al.*, (2007) como um estado psicológico positivo de desenvolvimento individual composto por quatro dimensões: (1) autoeficácia, que se refere à confiança do indivíduo em sua capacidade de assumir e aplicar esforço necessário para alcançar sucesso em tarefas desafiadoras; (2) otimismo, entendido como a atribuição positiva a respeito do sucesso presente e futuro; (3) esperança, caracterizada pela perseverança em direção aos objetivos e pela capacidade de redirecionar estratégias para alcançá-los, quando necessário; e (4) resiliência, que se refere à habilidade de enfrentar adversidades, recuperar-se de contratemplos e até superar expectativas diante de situações difíceis.

Esses componentes do capital psicológico são interconectados e complementares, trabalhando juntos para fortalecer a capacidade de uma pessoa lidar com os desafios da vida e do trabalho. Quando um indivíduo possui um alto nível de capital psicológico, ele está mais propenso a ter melhor desempenho no trabalho, ser mais produtivo, resistente ao estresse e ter maior satisfação no trabalho.

O PCQ-24, desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007), teve sua estrutura inicialmente validada por meio de análise fatorial confirmatória, sendo o modelo mais adequado composto por quatro dimensões, cada uma representada por seis itens. No Brasil, Cid *et al.*, (2020) realizaram estudo confirmatório voltado à validação fatorial desse instrumento, reconhecido internacionalmente pela eficácia na mensuração do capital psicológico em distintos contextos culturais. Os resultados indicaram que a estrutura fatorial de segunda ordem proposta pelos autores demonstrou bom ajuste aos dados, conforme evidenciado por modelagem de equações estruturais. Além disso, conforme salientam Geremias, Lopes e Soares (2025), o PCQ-24 se consolida como o principal instrumento para avaliação do capital psicológico no ambiente organizacional, sendo aplicado com base na autopercepção dos respondentes em um dado momento, o que reforça o caráter dinâmico e situacional do construto.

2.1.2 DIMENSÕES DO *PSYCAP*

Serão apresentadas, a seguir, as dimensões que compõem o Capital Psicológico (*PsyCap*), com o objetivo de detalhar cada um dos seus quatro elementos constitutivos: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. A descrição dessas dimensões permitirá compreender como esses estados psicológicos positivos se manifestam e influenciam o comportamento e o desempenho dos indivíduos no contexto organizacional.

2.1.2.1 AUTOEFICÁCIA

Com base na teoria de Bandura (Luthans, 2002a; Fontes; Azzi, 2012), a autoeficácia no ambiente de trabalho é definida como a convicção do indivíduo a respeito de sua capacidade de mobilizar motivação, recursos cognitivos e estratégias de ação necessárias para realizar com sucesso uma tarefa específica em um determinado contexto. Diversos aspectos tornam esse construto particularmente relevante para o POB. Primeiramente, a autoeficácia possui uma base teórica sólida e é amplamente respaldada por evidências empíricas (Bandura, 1997; Luthans *et al.*, 2007; Luthans e Youssef-Morgan, 2017; Avey, 2011; Fontes; Azzi, 2012). Em segundo lugar, ao contrário da esperança, do otimismo e da resiliência, que têm sido abordados tanto como traços quanto como estados a autoeficácia tem sido predominantemente tratada como um estado psicológico positivo (Luthans *et al.*, 2007).

Sua característica de estado se expressa não apenas em seu potencial de desenvolvimento ao longo do tempo, mas também em sua natureza específica de domínio: uma pessoa pode apresentar autoeficácia elevada em um contexto específico e não necessariamente em outros, e a ausência de eficácia em determinadas situações não impede sua manifestação em outras áreas. Essas crenças exercem um papel fundamental na determinação do comportamento humano, influenciando a forma como as pessoas pensam, sentem, se motivam e agem diante dos desafios (Fontes; Azzi, 2012).

Frequentemente associada ao conceito de confiança, a autoeficácia é operacionalizada por meio da definição de metas desafiadoras, da escolha voluntária por tarefas difíceis, da automotivação e do investimento significativo de esforço para alcançar resultados, além da persistência diante de obstáculos (Luthans *et al.*, 2007). Essas ações autodirigidas refletem uma postura proativa diante dos desafios, baseada na criação deliberada de discrepâncias a serem superadas, em oposição à postura reativa de pessoas menos confiantes, que tendem a responder passivamente às exigências do ambiente externo. Como consequência, indivíduos com baixos níveis de autoeficácia estão mais sujeitos a experiências de fracasso, sentimentos de desesperança e perda de confiança quando expostos a feedbacks negativos, desaprovação social, adversidades e contratemplos.

A autoeficácia e seus processos cognitivos facilitadores podem ser desenvolvidos e nutridos por meio de quatro mecanismos principais: experiências de domínio, modelagem vicária, persuasão social e excitação psicológica e fisiológica (Bandura, 1997). As experiências de domínio, também chamadas de experiências de maestria, são consideradas a fonte mais eficaz de autoeficácia, pois envolvem vivências bem-sucedidas no enfrentamento de tarefas, o que fortalece a crença nas próprias capacidades. Para desenvolvê-las, é essencial proporcionar ao indivíduo desafios graduais, com suporte adequado, permitindo que ele acumule sucessos reais e progressivos. Já a modelagem vicária, ou aprendizagem observacional, ocorre quando o sujeito observa outras pessoas, especialmente semelhantes a ele, obtendo êxito em determinada atividade, o que fortalece sua percepção de que também é capaz. A criação de espaços para o compartilhamento de experiências e a apresentação de modelos positivos são estratégias eficazes para promover esse tipo de aprendizagem. A persuasão social, por sua vez, consiste no encorajamento verbal e social que o indivíduo recebe, contribuindo para aumentar sua confiança. Feedbacks positivos, reconhecimento de esforços e uma cultura de apoio mútuo são fundamentais para sustentar esse mecanismo. Por fim, a excitação psicológica e fisiológica diz respeito à forma como o indivíduo interpreta suas emoções e sensações físicas diante de um desafio. Quando ansiedade e tensão são

percebidas como sinais de incapacidade, a autoeficácia tende a diminuir (Bandura, 1997, Luthans, 2002a, Luthans e Youssef-Morgan, 2017).

2.1.2.2 OTIMISMO

No contexto do Capital Psicológico (*PsyCap*), o otimismo representa uma expectativa positiva em relação ao futuro e à capacidade de alcançar resultados favoráveis no ambiente de trabalho (Luthans *et al.*, 2007). Diferentemente da esperança, que está centrada na criação de caminhos e na motivação para alcançá-los, e da autoeficácia, que se refere à confiança em executar tarefas específicas, o otimismo inclui uma avaliação generalizada de que eventos bons acontecerão e que as situações desafiadoras podem ser superadas (Luthans; Youssef, 2007; Avey *et al.*, 2011). Ele se sustenta em três fontes de expectativa positiva: o próprio eu, os outros e fatores externos, o que o torna uma força psicológica com múltiplos pontos de apoio em contextos complexos e interdependentes como o organizacional (Luthans; Youssef, 2007).

Embora o otimismo esteja amplamente associado a resultados positivos, como maior bem-estar, saúde mental, engajamento, estratégias de enfrentamento e recuperação mais eficazes (Seligman, 1998), ele também pode apresentar limitações. O otimismo irrealista, por exemplo, pode levar à minimização de riscos ou até mesmo à evasão de responsabilidades, especialmente quando não é moderado por avaliações realistas ou complementado por outras dimensões do *PsyCap* (Luthans; Youssef-Morgan, 2017). A tendência de interpretar fracassos de forma externalizada pode reduzir a autoconsciência e limitar a aprendizagem a partir da experiência.

Nesse sentido, destaca-se a importância do chamado “otimismo flexível” (Luthans; Youssef, 2007), que consiste na capacidade de ajustar o estilo explicativo frente às exigências situacionais, alternando entre perspectivas otimistas e pessimistas quando necessário. Em ambientes organizacionais marcados pela incerteza e pela necessidade de tomada de decisão prudente, esse tipo de adaptação torna-se fundamental. Colaboradores com alto nível de otimismo flexível tendem a visualizar o futuro de forma positiva, mas também demonstram senso de realidade, assumem responsabilidades e planejam ações com base em riscos potenciais (Avey *et al.*, 2011). Quando esse otimismo está integrado à autoeficácia e à esperança, forma-se uma base psicológica sólida para a resiliência, a perseverança e a busca de metas mesmo em contextos adversos (Luthans *et al.*, 2007).

Além disso, o otimismo pode ser socialmente sustentado. Confiar em outras pessoas em momentos de escassez de recursos contribui para a construção de caminhos compartilhados, sustentando tanto o otimismo quanto a esperança coletiva (Avey *et al.*, 2001). Assim, no ambiente de trabalho, cultivar o otimismo por meio de práticas de reconhecimento, valorização e fortalecimento de vínculos interpessoais pode favorecer a coesão e o engajamento, promovendo uma cultura organizacional mais positiva e produtiva.

2.1.2.3 ESPERANÇA

A esperança é uma das quatro capacidades psicológicas positivas que compõem o Capital Psicológico (*PsyCap*), ao lado da autoeficácia, otimismo e resiliência. Diferentemente de um sentimento vago ou um desejo passivo, no contexto da psicologia positiva e do comportamento organizacional positivo (POB), a esperança é conceituada como um estado motivacional positivo baseado em dois componentes interdependentes: agência (a energia e determinação direcionadas à realização de metas) e caminhos (a capacidade de planejar estratégias e rotas alternativas para atingi-las). Essa definição foi amplamente desenvolvida por Snyder e colaboradores, sendo posteriormente incorporada às pesquisas de Luthans e Youssef (2007) sobre *PsyCap*.

A agência representa o impulso interno do indivíduo, sua força de vontade para seguir em frente mesmo diante de obstáculos. Já o poder dos caminhos refere-se à habilidade de pensar em alternativas viáveis e de criar planos de contingência sempre que necessário. É essa dualidade – entre força de vontade e planejamento estratégico – que diferencia a esperança de outros construtos como a autoeficácia, que está mais relacionada à crença na própria capacidade de execução, e do otimismo, cuja base explicativa costuma ser atribuída a fatores externos (Luthans, 2002a). Assim, enquanto o otimismo se ancora em estilos explicativos mais generalizados, a esperança parte do eu e da convicção de que é possível alcançar os próprios objetivos com esforço e adaptação.

A esperança pode ser desenvolvida, medida e aplicada em contextos organizacionais, sendo particularmente útil em tempos de incerteza, mudança e complexidade. Estudos indicam que colaboradores com altos níveis de esperança apresentam maior envolvimento no trabalho, melhor desempenho, mais criatividade na resolução de problemas e maior perseverança diante de desafios (Luthans; Youssef, 2007).

Entretanto, é necessário cautela quanto ao uso desmedido ou irreal da esperança. Quando não acompanhada de análise realista e integração com outras capacidades

psicológicas, como a autoeficácia e o otimismo, a esperança isolada pode resultar em falsa expectativa de sucesso, ocasionando uma alocação ineficaz de recursos e energia em metas inviáveis, comprometendo tanto o desempenho individual quanto os resultados organizacionais (Luthans; Youssef, 2007). Por outro lado, quando bem estruturada e integrada às demais dimensões do *PsyCap*, a esperança contribui para uma postura mais proativa, resiliente e eficaz no enfrentamento de metas desafiadoras, fortalecendo o engajamento e a performance sustentável no ambiente de trabalho.

2.1.2.4 RESILIÊNCIA

A resiliência é compreendida como uma capacidade psicológica positiva essencial para o enfrentamento de desafios no ambiente organizacional. Tradicionalmente associada à capacidade de retornar ao estado anterior após a exposição a pressões ou adversidades, a resiliência foi inicialmente um conceito oriundo da física, utilizado para descrever a propriedade de materiais que retomam sua forma original após deformação. Esse conceito foi posteriormente incorporado à psicologia para designar a habilidade dos indivíduos de manter o desenvolvimento normal, mesmo diante de riscos, estressores ou eventos adversos (Fontes; Azzi, 2012).

Do ponto de vista do Comportamento Organizacional Positivo, a resiliência é definida como a capacidade de se recuperar ou se restabelecer após situações de adversidade, conflito, fracasso ou mesmo diante de mudanças positivas, como progresso ou aumento de responsabilidades (Luthans, 2002a). Diferentemente das concepções tradicionais, que tratam a resiliência como uma qualidade rara ou inata de indivíduos excepcionais, a psicologia positiva defende que essa capacidade pode ser aprendida e desenvolvida em qualquer pessoa (Luthans; Youssef, 2007). Assim, a resiliência no contexto do trabalho não se limita à resistência passiva, mas envolve um processo ativo de reconstrução, adaptação e superação.

A teoria social cognitiva oferece uma contribuição importante para a compreensão desse construto, ao destacar que a resiliência está apoiada em três pilares: a capacidade de agir como agente diante das adversidades, persistindo nos esforços para retomar seu funcionamento; a autorregulação do comportamento com base em padrões de referência e resultados esperados; e a crença na própria competência para enfrentar as dificuldades (Fontes; Azzi, 2012). Desse modo, os indivíduos resilientes tendem a interpretar situações adversas como oportunidades de aprendizado e crescimento, o que favorece sua recuperação e o redirecionamento de esforços de forma mais estratégica.

A resiliência também se revela como um elemento fundamental na sustentação do desempenho profissional, uma vez que os contextos organizacionais frequentemente impõem pressões, sobrecargas, comparações sociais e mudanças constantes. Nessas situações, a crença na possibilidade de controlar ou influenciar os próprios resultados torna-se um fator protetor relevante. Além disso, ao ser integrada às demais capacidades do *PsyCap*, especialmente à esperança e à autoeficácia, a resiliência potencializa a persistência, a confiança e a criatividade na busca de caminhos alternativos para o alcance de metas e na superação de obstáculos (Luthans *et al.*, 2007).

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

O tema da Orientação Empreendedora (OE) vem sendo discutido há décadas na literatura sobre empreendedorismo. A maioria dos estudiosos atribui a Danny Miller a introdução do conceito, embora este não tenha utilizado expressamente o termo "orientação empreendedora" em seus escritos iniciais (Covin; Lumpkin, 2011).

De acordo com Covin e Slevin (2011) a orientação estratégica empreendedora de uma organização se manifesta no grau em que seus gestores demonstram disposição para assumir riscos nos negócios, promover mudanças e inovações com o objetivo de alcançar vantagem competitiva e competir de forma agressiva com outras empresas. Os autores Lumpkin e Dess (1996) complementam que a Orientação Empreendedora (OE) é um construto que sugere a existência de padrões organizacionais e decisões estratégicas reconhecíveis em todas as organizações. Esses padrões abrangem uma ampla gama de atividades, incluindo planejamento, tomada de decisões e gestão estratégica, bem como aspectos culturais, valores compartilhados e visão corporativa. Estas pesquisas se concentraram em identificar as dimensões da elaboração de estratégias, surgindo o empreendedorismo.

A partir dessas investigações, o conceito de empreendedorismo e, posteriormente, a orientação empreendedora, emergiram como áreas de interesse significativas. Inicialmente, o empreendedorismo era visto como o ato de ingressar em um novo negócio, com o problema empreendedor central sendo a determinação do conteúdo estratégico. Conforme o campo da gestão estratégica evoluiu, a ênfase se deslocou para os processos empreendedores, abrangendo métodos, práticas e estilos de tomada de decisão utilizados pelos gestores para agir de forma empreendedora. Esses processos incluem experimentar novas tecnologias promissoras, estar aberto a novas oportunidades de mercado e ter disposição para empreender

em empreendimentos arriscados (Lumpkin; Dess; 1996). O empreendedorismo é visto como uma abordagem dinâmica e inovadora para a criação de valor, como um meio potencialmente viável para impulsionar a inovação, renovação e crescimento dentro das empresas estabelecidas (Covin; Miles, 1999).

A orientação empreendedora (OE) é uma extensão do conceito de empreendedorismo, refere-se à capacidade de uma organização de adotar e implementar práticas e processos empreendedores em suas operações. Entende-se que a OE desempenha um papel na adaptação das organizações a um ambiente em constante mudança, além de combater a inflexibilidade e inércia à medida que as organizações crescem. Ao infundir flexibilidade e adaptabilidade, a OE possibilita que empresas maiores se mantenham competitivas. Isso se reflete em atividades como a introdução ou rejuvenescimento de capacidades, processos, atividades e estruturas internas da organização (Covin; Miles, 1999).

A orientação empreendedora consiste em ações criativas, proativas e de risco nas estratégias de tomada de decisão (Naldi *et al.*, 2007). Essas dimensões na orientação empreendedora têm uma relação positiva e têm um efeito direto ou indireto na lucratividade do negócio (Casillas; Moreno, 2010; Rachmawati; Suliyanto; Suroso, 2022). Convergindo a pesquisa de Covin e Slevin (1989) que sugeriu que a Orientação Empreendedora, por si só, pode não representar um preditor robusto do desempenho organizacional, contudo, sua interação com o nível de hostilidade do ambiente externo mostra-se significativamente associada aos resultados alcançados pela organização.

Segundo Rachmawati, Suliyanto e Suroso (2022), os pesquisadores concordam conceitualmente que a orientação empreendedora incentiva um desempenho empresarial superior. Estudos empíricos conduzidos mostram que a orientação empreendedora tem um efeito positivo tanto no desempenho financeiro quanto no desempenho não financeiro das empresas (Esfandabadi *et al.*, 2015; Jovic; Morris; Kuratko, 2021; Seyed Kalali, 2022). Além disso, Rachmawati, Suliyanto e Suroso (2022), afirmam que a orientação empreendedora tem um efeito positivo no desempenho global dos negócios, mediado pela orientação para o mercado.

Para efetivamente implementar essas dimensões da OE, as organizações devem superar barreiras internas, como o conservadorismo, que muitas vezes é enraizado nas práticas políticas da empresa. Isso pode exigir uma mudança de mentalidade, onde as ideias sejam valorizadas não apenas por sua aplicação prática imediata, mas também por seu potencial de inovação e empreendedorismo. O impacto dos fatores internos e externos sobre a orientação

empreendedora é mais significativo nas empresas familiares de segunda geração, diminuindo à medida que avançam para a terceira geração e posteriores (Rodrigues; Marques, 2023).

Casillas e Moreno (2010), argumentam que empresas familiares têm uma propensão maior para adotar comportamentos empreendedores, já que sua sobrevivência está intrinsecamente ligada à capacidade de explorar novos mercados e oferecer produtos e serviços inovadores. Dentro do contexto das empresas familiares, a inovação é vista como uma dimensão de extrema relevância da Orientação Empreendedora (OE). Rodrigues e Marques (2023) defendem que orientação empreendedora é dinâmica e adapta-se ao longo do tempo, desta forma, as famílias empresárias devem manter constantemente sua atenção no futuro, mas respeitando as realizações e sacrifícios feitos pelas gerações anteriores.

Para compreender melhor a OE, é essencial examinar suas dimensões e como elas se relacionam com as atividades empresariais. Inicialmente, um modelo conceitual de OE das organizações sugere três dimensões: inovatividade, tomada de riscos e proatividade (Santos; Maehler; Mello, 2021). Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) ampliaram essa conceituação, identificando cinco dimensões: inovatividade, tomada de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

Em termos conceituais, a OE tem sido representada por duas grandes abordagens: uma visão unidimensional (ou composta), que trata a OE como um traço único, e uma visão multidimensional, que a compreende como um conjunto de dimensões relativamente independentes. Esta última é amplamente adotada na literatura e inclui cinco componentes: inovação, proatividade, assunção de riscos, agressividade competitiva e autonomia (Covin; Lumpkin, 2011; Covin; Wales, 2012). A inovação diz respeito à disposição para explorar novas ideias, produtos e processos; a proatividade está relacionada à busca ativa por oportunidades futuras; a assunção de riscos envolve a alocação de recursos sob condições de incerteza; a agressividade competitiva refere-se à postura firme frente aos concorrentes, e a autonomia diz respeito à liberdade para tomar e implementar decisões empreendedoras dentro da organização.

Para Rodrigues e Marques (2023), é necessário considerar as redes de relações, que muito além das redes de contato, apresenta a profundidade das relações, pois envolve reciprocidade e compromisso. Elas são particularmente relevantes no empreendedorismo, já que a construção dessas relações contribui para a entrada em novos mercados, internacionalização dos negócios e sustentação das organizações. A celebração de parcerias ou acordos de cooperação entre organizações ou indivíduos é uma das principais práticas dos empreendimentos inovadores para a formação de redes de relações.

2.2.1 DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Para compreender mais sobre a orientação empreendedora, apresenta-se a seguir uma análise de suas dimensões constitutivas. Adota-se como base a proposta de Rodrigues e Marques (2023), cuja abordagem complementa e amplia os modelos clássicos de Lumpkin e Dess (1996) e Covin e Lumpkin (2011), ao incorporar elementos específicos da dinâmica familiar, e as redes de relações. Assim, a escolha dessa base conceitual se justifica não apenas por sua atualização teórica, mas também por sua adequação à realidade empírica investigada. No quadro 2 apresenta-se um breve conceito de todas as dimensões da OE, já considerando a inclusão da dimensão rede de relações, conforme autores citados acima.

Quadro 02 – Dimensões da Orientação Empreendedora e seus respectivos conceitos

Dimensão	Conceito	Autores
Inovatividade	Disposição para explorar novas ideias, produtos e processos; capacidade da organização de apoiar e implementar inovações.	Lumpkin e Dess (1996); Covin e Lumpkin (2011); Santos, Maehler e Mello (2021); Rodrigues e Marques (2023)
Proatividade	Ação antecipada em relação ao futuro e à concorrência; busca ativa por oportunidades e introdução de novos produtos ou serviços.	Lumpkin e Dess (1996); Covin e Lumpkin (2011); Santos, Maehler e Mello (2021); Rodrigues e Marques (2023)
Tomada de riscos	Alocação de recursos em situações incertas; disposição de assumir riscos estratégicos ou operacionais para alcançar vantagem competitiva.	Lumpkin e Dess (1996); Covin e Lumpkin (2011); Santos, Maehler e Mello (2021); Rodrigues e Marques (2023)
Agressividade competitiva	Postura firme e combativa frente à concorrência; desafio direto aos competidores para conquistar participação de mercado.	Lumpkin e Dess (1996); Covin e Lumpkin (2011); Santos, Maehler e Mello (2021); Rodrigues e Marques (2023)
Autonomia	Liberdade de indivíduos ou equipes para tomar e implementar decisões empreendedoras de forma independente dentro da organização.	Lumpkin e Dess (1996); Covin e Lumpkin (2011); Santos, Maehler e Mello (2021); Rodrigues e Marques (2023)
Redes de relações	Conjunto de conexões que vai além dos contatos formais, envolvendo reciprocidade, confiança e compromisso, fundamentais para sustentar iniciativas empreendedoras.	Rodrigues e Marques (2023)

Fonte: Elaborado pela autora

O comportamento inovador está relacionado à habilidade do indivíduo em reconhecer oportunidades e mobilizar sua criatividade para propor soluções diferenciadas. A inovação, quando associada à criatividade, possibilita ao empreendedor integrar diferentes perspectivas e experiências sobre os variados tipos e formatos de empreendimentos (Covin; Miles, 1999). Dentre as dimensões da orientação empreendedora, a inovatividade é amplamente reconhecida como aquela que apresenta maior correlação positiva com o crescimento organizacional. Observa-se que empresas mais recentes e de menor porte tendem

a apresentar níveis mais elevados de inovação, especialmente quando há envolvimento direto do fundador na gestão, o que contribui para fortalecer a implementação de estratégias inovadoras (Rodrigues; Marques, 2023). A inovatividade, portanto, reflete a capacidade da organização em fomentar e dar suporte a ideias criativas, que se traduzem em novos produtos, serviços ou processos, sendo essencial para a adaptação e competitividade no mercado.

A proatividade refere-se à capacidade da organização de antecipar mudanças no ambiente e agir estrategicamente na identificação e aproveitamento de oportunidades, estejam elas relacionadas ou não às suas atividades atuais (Lumpkin; Dess, 1996). No contexto das empresas familiares, essa postura pode ser evidenciada por meio da introdução de novos produtos ou marcas, da descontinuação de operações em fase de declínio e da atuação em mercados emergentes. A proatividade implica não apenas o reconhecimento de oportunidades, mas, sobretudo, a disposição para agir antes da concorrência e liderar transformações estratégicas (Rodrigues; Marques, 2023). Casillas e Moreno (2010) observaram que, embora empresas familiares mais proativas tendam a apresentar maiores taxas de crescimento, a influência predominante da família empresária pode mitigar esse efeito, reduzindo o impacto da proatividade sobre o desempenho organizacional.

A assunção de riscos, também denominada tomada de riscos, constitui uma dimensão central da orientação empreendedora, estando relacionada à disposição da organização em lidar com incertezas e comprometer recursos em iniciativas cujo retorno é incerto. A literatura é consistente ao afirmar que o comportamento empreendedor pressupõe, necessariamente, algum nível de risco. Covin e Slevin (1989) argumentam que uma organização não pode ser considerada verdadeiramente empreendedora se apenas reproduz os modelos existentes no mercado sem se expor a riscos. Da mesma forma, não basta assumir riscos financeiros de maneira aleatória, sem que estejam associados a processos inovadores — é justamente a articulação entre risco e inovação que define a essência do empreendedorismo. No contexto das empresas familiares, essa propensão tende a ser condicionada por valores mais conservadores, como a preservação da riqueza socioemocional, o que pode limitar atitudes mais ousadas. Nesse sentido, torna-se fundamental considerar o papel da cultura organizacional e das dinâmicas familiares na manifestação dessa dimensão da orientação empreendedora (Rodrigues; Marques, 2023).

A agressividade competitiva é compreendida como o comportamento estratégico voltado à disputa direta com concorrentes por posições de destaque e nichos específicos no mercado (Rodrigues; Marques, 2023). Essa postura envolve ações incisivas, como forçar a entrada em novos mercados, desafiar ativamente os competidores e adotar metas ambiciosas

para ganho de participação, configurando-se como uma atitude ofensiva diante da concorrência (Lumpkin; Dess, 1996). É importante distinguir essa dimensão da proatividade: enquanto a proatividade representa a resposta da organização às oportunidades, a agressividade competitiva está relacionada à forma como a empresa responde às ameaças (Rodrigues; Marques, 2023).

A autonomia refere-se à liberdade concedida a indivíduos ou equipes dentro da organização para agir de forma independente na identificação, desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras. Essa característica está associada à iniciativa individual e à liderança proativa, permitindo que colaboradores exerçam sua criatividade e conduzam projetos até sua efetivação (Lumpkin; Dess, 1996). Trata-se de um comportamento que expressa a independência do empreendedor, frequentemente acompanhado de uma postura firme e determinada no processo de tomada de decisão (Rodrigues; Marques, 2023). Nas organizações, a autonomia favorece a experimentação e a inovação, ao proporcionar um ambiente propício para o desenvolvimento de soluções criativas. Como destacam Santos, Maehler e Mello (2021), a autonomia permite que os sujeitos atuem de maneira autônoma no interior da organização, sendo um fator determinante para a capacidade de adaptação e renovação estratégica no contexto competitivo.

As redes de relações constituem uma forma de capital social que viabiliza o acesso a recursos estratégicos por parte daqueles que delas participam, sendo, por isso, especialmente relevantes no campo do empreendedorismo (Rodrigues; Marques, 2023). Segundo os autores, essas redes diferem significativamente das redes de contatos, pois não se restringem a conexões pontuais que podem ser ativadas ou descartadas conforme a conveniência. Ao contrário, caracterizam-se por vínculos mais profundos, pautados na reciprocidade, no compromisso e na continuidade das interações. Esses laços são construídos com base em confiança e cooperação (Rodrigues; Marques, 2023) e contribuem para facilitar a entrada em novos mercados e até mesmo a internacionalização dos negócios (Covin; Miller, 2014). Nesse contexto, a formação de parcerias estratégicas, alianças e acordos de cooperação entre organizações ou indivíduos configura-se como uma das principais práticas adotadas por empreendimentos inovadores para consolidar e fortalecer suas redes de relações (Rodrigues; Marques, 2023).

Rodrigues e Marques (2023) desenvolvem um instrumento de natureza formativa, uma vez que os indicadores apresentados não são reflexos de um único fator latente. Cada questão representa uma dimensão distinta que contribui de forma autônoma para a composição do construto. Essas dimensões não precisam apresentar correlação entre si, pois é

a combinação de suas presenças, em diferentes intensidades, que define o grau de orientação empreendedora em cada família empresária.

2.3 ENVOLVIMENTO FAMILIAR

O conceito da família no campo da gestão e dos negócios foi introduzido, por Mintzberg e Waters em 1982, sendo posteriormente sistematizado através do modelo dos três círculos de Davis e Tagiuri entre 1982 e 1986 (Rodrigues e Marques, 2023), para compreender a dinâmica complexa das empresas familiares, que envolve os círculos: família, propriedade e gestão. A dimensão “família” considera o envolvimento de diferentes gerações da família fundadora na condução e no controle do negócio. A dimensão “propriedade” refere-se à participação acionária dos membros da família na empresa. Por fim, a dimensão “gestão” aborda a presença de familiares em funções administrativas e na tomada de decisões da organização.

Dyer (2022) considera que a ideia central da família reside na identificação mútua e no reconhecimento social. Para o autor, membros da família se reconhecem como tal, através de laços afetivos, históricos e sociais. Essa identidade é validada pela comunidade, que reconhece e acolhe a família em suas diversas formas. Para Rodrigues e Marques (2023) a família empresária é entendida como um conjunto de pessoas com vínculos familiares formais ou informais que promovem boas práticas e desenvolvem vantagens competitivas nos negócios que possuem, sendo estes a fonte de criação de riqueza para todos, desta forma o campo das famílias empresárias é marcado por sua heterogeneidade, abrangendo uma variedade de abordagens teóricas e níveis de análise, o que contribui para a riqueza e complexidade desse campo de estudo.

Envolvimento familiar é definido como o envolvimento de um ou mais membros da família que detêm um grande controle sobre o negócio, devido a uma porcentagem significativa de propriedade (Rachmawati; Suliyanto; Suroso, 2022). Para Rodrigues e Marques (2023) o envolvimento da família empresária se refere ao grau em que os membros dessa família controlam a propriedade do negócio, participam na sua organização e nas estruturas de gestão, além de contribuir com o capital social familiar. Esse envolvimento dos membros da família na empresa familiar introduz uma dimensão única na governança e é caracterizado por intenções e motivações distintas, resultando em objetivos, estruturas de governança e recursos diferentes que afetam as decisões estratégicas da empresa familiar. As interações entre os subsistemas de família, gestão e propriedade conduzem à aprendizagem

contínua, resultando em mudanças nos comportamentos das pessoas e, conseqüentemente, na organização. Portanto, nem os membros da família empresária nem a própria família podem ser considerados sistemas estáveis.

O envolvimento da família empresária desempenha um equilíbrio das ações empreendedoras da empresa familiar, buscando sustentabilidade ao longo das gerações. Desta forma, o processo sucessório é permeado por uma complexa rede de interesses, que abrange desde a preservação do patrimônio familiar até a transmissão da propriedade, a proteção dos descendentes diretos e a manutenção do poder pelos membros envolvidos, além da segurança financeira dos fundadores (Chrisman *et al.*, 2012; Ahmad; Omar; Quoquab, 2021; Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). Nessa perspectiva, a sucessão é identificada como um período em que surgem diversas divergências de interesses entre os futuros sucessores, podendo resultar na fragilização do negócio familiar e expondo a complexidade das relações inseridas nesse contexto (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021). O comprometimento dos membros da família com a empresa, bem como o enriquecimento decorrente dessa ligação, são elementos para a sustentabilidade e o desempenho das empresas familiares, esses aspectos fortalecem vínculos afetivos, promovem a lealdade e despertam um forte senso de dever dos familiares em relação ao negócio (Debicki; Randolph; Sobczak, 2017)

Para Gómez-Mejía *et al.*, (2007) a evolução das empresas familiares passa por três estágios que podem ser compreendidos da seguinte maneira: na primeira fase, o controle e a gestão estão concentrados na família fundadora; na segunda, tanto a propriedade quanto a administração passam a envolver membros de uma família ampliada; e, na terceira, a propriedade permanece com a família extensa, mas a gestão é delegada a profissionais externos. Nessa trajetória, é plausível supor que elementos como o apego emocional ao negócio, a identificação pessoal com a empresa, o capital social e a riqueza socioemocional estejam mais presentes nas organizações controladas e administradas pela família fundadora. Esses vínculos tendem a enfraquecer progressivamente nas fases seguintes, especialmente quando os membros familiares deixam de atuar diretamente na gestão. Assim, à medida que a empresa transita do primeiro para o terceiro estágio, as perdas associadas à riqueza socioemocional tendem a ter menor influência na decisão de renunciar ao controle familiar (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

Além disso, a manutenção da harmonia familiar fornece uma vantagem competitiva única que empresas não familiares não possuem. No entanto, a transição de geração em famílias empresárias frequentemente enfrenta obstáculos que podem levar à perda de patrimônio ou até o desaparecimento da empresa.

Chrisman *et al.*, (2012) coloca envolvimento familiar como três dimensões tais como a propriedade familiar, gestão de familiares na empresa e o número de gerações de membros da família envolvidos. Essas variáveis estão entre as medidas de envolvimento familiar mais frequentemente utilizadas na literatura (por exemplo Klein; Astrachan; Smyrniotis, 2005). O envolvimento familiar é uma pré-condição para a essência da família, o envolvimento estará associado à essência; à medida que o envolvimento familiar aumenta, a participação da família na manutenção do controle transgeracional e a importância do comprometimento devem aumentar. O aumento da participação acionária tende a criar vínculos psicológicos com a empresa, o que deve aumentar tanto o comprometimento (Chrisman *et al.*, 2012)

Ahmad, Omar e Quoquab (2021) destacam que o envolvimento da família nos negócios impacta quase todos os aspectos da empresa, incluindo sua longevidade. No entanto, Ahmad, Omar e Quoquab (2021) propuseram dois componentes adicionais do envolvimento familiar: o comprometimento e o enriquecimento dos membros da família com o negócio. Esses componentes adicionais, vínculo emocional, da lealdade e do senso de responsabilidade que os membros da família sentem em relação à empresa. Juntamente com o controle e a sucessão da família proprietária, o comprometimento e o enriquecimento dos membros da família desempenham no sucesso e na sobrevivência das empresas familiares.

Tradicionalmente, a literatura focava no desenvolvimento das habilidades técnicas e comerciais dos sucessores, mas agora está se expandindo para incluir o papel dos relacionamentos de alta qualidade no desenvolvimento da liderança da próxima geração. Especificamente, o estabelecimento de relações entre o sucessor e as partes interessadas na empresa familiar é essencial para preparar os sucessores para assumirem com sucesso a liderança (Kandade *et al.*, 2021). Uma razão plausível para isso é que os sucessores nem sempre estão devidamente preparados para assumir o papel de liderança, tornando o desenvolvimento da liderança sucessória um fator crítico para a sustentabilidade da empresa familiar.

Além disso, diversos fatores podem influenciar o desenvolvimento da carreira do sucessor, como seu nível de educação e treinamento profissional, seu engajamento precoce no negócio da família, a obtenção de experiência externa, a preparação e o treinamento recebidos, e a qualidade dos relacionamentos com outros membros envolvidos na família empresarial. Outro aspecto é que a família empresária precisa reforçar continuamente os valores morais e implementar políticas eficazes de consumo e investimento, juntamente com sistemas de governo que possam manejar a complexidade e os desafios que surgem com o

passar do tempo (Rodrigues; Marques, 2023). Segundo Caicedo-Leiton, Villanueva e Garcés-Galdeano (2024) as empresas familiares, ao contrário da crença popular, podem encontrar obstáculos na inovação devido à influência das emoções nas decisões de gestão.

Quando a propriedade e a gestão estão concentradas nas mãos da própria família, os CEOs familiares tendem a apresentar maior motivação e comprometimento com o negócio (Diéguez-Soto *et al.*, 2022). Em contrapartida, CEOs externos à família demonstram maior inclinação a assumir riscos empresariais, influenciados por diferentes motivações e estratégias. Fang, Zhao, Zhu (2021) argumentam que fatores como a busca por reconhecimento, estabilidade financeira e realização pessoal moldam a disposição dos líderes para correr riscos, afetando diretamente seus estilos de liderança. Nesse contexto, relacionamentos de qualidade entre líderes da nova geração e stakeholders, sejam familiares ou não, exercem papel fundamental no fortalecimento e na continuidade da liderança (Kandade *et al.*, 2021).

A riqueza socioemocional (SEW) representa um elemento distintivo entre empresas familiares e não familiares, por envolver aspectos não financeiros que atendem às necessidades emocionais da família empresária, como a preservação da identidade, a influência nas decisões organizacionais e a continuidade geracional, evidenciando o valor emocional atribuído pelas famílias ao negócio, refletindo o impacto dos vínculos afetivos nas escolhas e estratégias organizacionais (Caicedo-Leiton; Villanueva; Garcés-Galdeano, 2024). As empresas familiares se configuram como organizações que enfrentam desafios singulares de ordem emocional e gerencial, sobretudo durante os processos de sucessão e na integração de novos membros da família (Arzubiaga *et al.*, 2018). A SEW tem valor afetivo atribuído à empresa pela família, está relacionada à preservação de laços familiares por meio da sucessão dinástica, sendo associada a um maior nível de planejamento sucessório (Umans *et al.*, 2021), além de favorecer uma orientação empreendedora pautada em valores familiares e de longo prazo (Marques *et al.*, 2023).

2.3.1 Dimensões do envolvimento familiar

O envolvimento da família na gestão é um atributo fundamental que distingue empresas familiares de empresas não familiares e envolve principalmente a participação da família na tomada de decisões estratégicas (Kim; Gao, 2013). Em testes empíricos, o envolvimento familiar se baseia em classificações dicotômicas ou categóricas para separar empresas familiares de não familiares. Por exemplo pode ser assumindo valor 1 quando os

membros da família ocupam majoritariamente os cargos de gestão (Vanderkerkhof *et al.*, 2015) e valor 0 quando os cargos de gestão são ocupados majoritariamente por profissionais de fora da família (Fredyna; Ruiz-Palomo; Dieguez-Soto, 2019). Mas variáveis categóricas /ocultam graus e tipos de influência familiar, e diferentes pontos de corte dificultam as comparações entre os estudos. Medidas contínuas podem ser mais adequadas para capturar níveis variáveis de envolvimento e essência familiar (Chrisman, 2012; Klein; Astrachan; Smyrnios, 2005). Chrisman *et al.*, (2012) usaram três variáveis para avaliar os componentes do envolvimento familiar: percentual de propriedade familiar, o número de membros da família que são gestores em cada empresa e número de gerações de membros da família envolvidos. Kim e Gao (2013) definiu como envolvimento familiar na gestão a proporção de membros da família na equipe de alta gerência de uma empresa, compreendendo os cargos seniores ou acima. Flamini, Pittino e Visintin (2022) mensurou envolvimento familiar pela razão entre o número de familiares e o total de responsáveis por cargos formais em gestão de pessoas, variando de 0, com nenhum envolvimento a 1 como controle total pela família. Dessa forma envolvimento familiar pode ser quantificado por um indicador que combina informações sobre a propriedade familiar, o número de membros da família que são gestores em cada empresa e o número de gerações de membros da família envolvidos (Wong; Lee, 2023).

Lindow, Stubner e Wulf (2010) concebeu o envolvimento da família no negócio como funções de controle e sucessão. No entanto, Debicki *et al.* (2016) concebeu dois componentes adicionais de envolvimento familiar no negócio e argumentou que, além do controle familiar e da sucessão o comprometimento dos membros da família com o negócio e o enriquecimento também desempenham um papel no sucesso e na sobrevivência das empresas familiares (Ahmad; Omar; Quoquab, 2021). Sendo assim indica-se o envolvimento familiar nos negócios com quatro dimensões com vistas a longevidade sustentável corporativa (Ahmad; Omar; Quoquab, 2021) a qual consiste em continuidade familiar, comprometimento familiar, controle familiar e enriquecimento familiar definidas como importância da riqueza socioemocional (Debick *et al.*, 2016). Dessa forma entende-se que quando a influência da família na propriedade e gestão da empresa é forte, e quando o dirigente da empresa pertence à família, compartilham um alinhamento altruísta e emocional que transcende a racionalidade econômica, e compartilham a riqueza socioemocional (Kellermanns; Eddleston, 2007; Gómez-Mejia *et al.*, 2011). O Quadro 3, a seguir sintetiza as quatro dimensões do envolvimento familiar.

Quadro 3 - Dimensões do Envolvimento Familiar

Dimensão	Definição Principal	Características	Referências
Continuidade Familiar	Importância atribuída à preservação do controle e envolvimento da família para garantir a sustentabilidade e unidade.	Transmissão da cultura e valores às novas gerações para assegurar o futuro do negócio.	Handler (1990); Debicki <i>et al.</i> , (2016)
Comprometimento / Proeminência	Grau de interesse da família e impacto de sua influência e reputação no direcionamento estratégico.	Consideração do nome da família no planejamento e nas decisões estratégicas da organização.	Chrisman <i>et al.</i> , (2012)
Controle Familiar	Influência direta exercida por membros da família via cargos de gestão ou participação acionária.	Manutenção do poder decisório e da liderança nas mãos do grupo familiar.	Berrone; Cruz; Gomez-Mejia (2012)
Enriquecimento Familiar	Desejo de promover harmonia e bem-estar para membros que atuam ou não na operação.	Promoção da estabilidade dos membros da família por meio do sucesso do negócio.	Kellermans; Eddleston (2007); Debicki <i>et al.</i> , (2016)

Fonte: A Autora

A continuidade familiar representa a importância atribuída pelos tomadores de decisão à preservação do controle e do envolvimento da família na condução do negócio. Essa dimensão está relacionada à satisfação intrínseca dos proprietários e gestores familiares em contribuir para a sustentabilidade da empresa, mantendo a unidade familiar por meio do engajamento conjunto em objetivos comerciais compartilhados, sem renunciar aos valores familiares que orientam a forma como a empresa se relaciona com clientes, parceiros e com o próprio mercado (Handler, 1990; Debicki *et al.*, 2016). O comprometimento familiar ou proeminência, por sua vez, expressa o grau de interesse da família nas atividades da organização e a probabilidade de que sua influência se manifeste nas decisões e no direcionamento estratégico do negócio (Chrisman *et al.*, 2012). Já o controle familiar refere-se à influência direta que os membros da família exercem sobre a empresa, seja por meio de cargos de gestão ou da escolha dos líderes da alta administração, sendo comum que esse poder esteja concentrado no fundador ou em um grupo familiar dominante, com base em sua participação acionária ou carisma pessoal (Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012). Por fim, o enriquecimento familiar evidencia o desejo de atender a uma gama mais ampla de obrigações em relação à família, promovendo harmonia e bem-estar mesmo entre os membros que não participam diretamente da operação do negócio. Essa dimensão está associada a comportamentos altruístas, como oferecer oportunidades de emprego e melhorar a qualidade de vida dos familiares, sendo uma característica distintiva das empresas familiares (Kellermans; Eddleston, 2007; Debicki *et al.*, 2016).

2.4 ESTUDOS ANTERIORES E HIPÓTESES DE PESQUISA

Neste capítulo tem como objetivo evidenciar pesquisas que apresentem contribuições teóricas ou empíricas relacionadas à relação entre os temas abordados neste estudo. Para realizar esse levantamento, foram selecionados artigos científicos publicados em bases de dados internacionais no período de 2021 a 2025, priorizando aqueles com maior aderência aos objetivos da pesquisa, rigor metodológico e relevância para o campo de estudo. A análise desses trabalhos visa identificar avanços conceituais, abordagens metodológicas recorrentes e lacunas existentes na literatura, que fundamentam a formulação do modelo teórico e das hipóteses desta investigação.

2.4.1 Estudos anteriores sobre capital psicológico e orientação empreendedora

O Quadro 4 apresenta estudos que abordam a relação entre capital psicológico e orientação empreendedora, sistematizando as principais evidências empíricas encontradas na literatura recente. Para cada estudo, são descritos os autores, o ano de publicação, os objetivos da pesquisa, a amostra analisada, a metodologia utilizada, uma síntese das principais contribuições e, por fim, as lacunas identificadas pelos próprios autores ou observadas a partir da análise crítica da literatura.

Quadro 4 – Estudos anteriores sobre Capital Psicológico e Orientação Empreendedora

Autor	Objetivo	Método	Achados	Lacunas
Malak; Khoso; Jariko (2022)	Investigar empiricamente a associação entre o capital psicológico (<i>PsyCap</i>) e o sucesso dos empreendedores, além de examinar o papel mediador do burnout na relação entre <i>PsyCap</i> e o sucesso empreendedor.	Métodos quantitativos com coleta de dados transversais por meio de uma amostragem aleatória simples. Os dados foram coletados através de um questionário online, com uma amostra de 296 empreendedores da província de Sindh, Paquistão. A análise dos dados foi realizada no SmartPLS-SEM.	Os resultados indicam que o <i>PsyCap</i> tem uma relação positiva significativa com o sucesso dos empreendedores, sugerindo que recursos elevados de <i>PsyCap</i> , estão associados a maior sucesso nas atividades empreendedoras. Além disso, o <i>PsyCap</i> demonstrou ter um impacto negativo no burnout, reduzindo seus efeitos entre os empreendedores.	Incluem a falta de evidências empíricas em contextos específicos, e a necessidade de explorar mais profundamente o papel mediador do burnout em diferentes cenários empreendedores. E sugere que aspectos de psicologia positiva relacionados ao empreendedorismo, como resiliência e otimismo, são menos explorados na literatura existente

<p>Raza; Anwar (2023)</p>	<p>Investigar o efeito moderador da resiliência organizacional (OR) sobre os traços psicológicos dos funcionários e a orientação empreendedora (EO) em pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de turismo na província de Khyber Pakhtunkhwa (KPK), no Paquistão. O estudo baseia-se na teoria baseada em recursos (RBV).</p>	<p>Abordagem quantitativa, coletando dados primários de uma amostra aleatória de 591 gestores de PMEs do setor de turismo. A pesquisa utilizou escalas validadas para medir as variáveis e realizou análise fatorial exploratória (EFA) para confirmar a relevância das medidas no contexto local.</p>	<p>A resiliência organizacional modera positivamente a relação entre os traços psicológicos dos funcionários e a orientação empreendedora das PMEs do setor de turismo.</p>	<p>Uma única cidade, restringindo a generalização dos resultados. O foco exclusivo em PMEs do setor de turismo sugere a necessidade de explorar outros setores, como grandes indústrias e empresas de capital aberto. A falta de distinção entre níveis hierárquicos (gerencial e não-gerencial) nas análises impede uma compreensão mais detalhada da influência desses níveis na orientação empreendedora e na resiliência organizacional. Além disso, aumentar o tamanho da amostra pode fortalecer a robustez dos resultados futuros.</p>
---------------------------	--	--	---	---

<p>Hu <i>et al.</i> (2022)</p>	<p>Analisar o mecanismo interno pelo qual a paixão empreendedora influencia o sucesso empreendedor, considerando o papel mediador do capital psicológico individual e o impacto do suporte de políticas externas.</p>	<p>A pesquisa utilizou questionários multitempo e multifonte aplicados a 455 empreendedores em parques e centros de empreendedorismo em Wuhan, Guangdong, Xangai e outras regiões da China.</p>	<p>Indicam que a paixão empreendedora exerce um impacto positivo significativo tanto no sucesso empreendedor quanto no capital psicológico, demonstrando que as fortes emoções associadas à paixão podem melhorar a confiança e resiliência dos empreendedores. O capital psicológico, por sua vez, medeia parcialmente a relação entre paixão e sucesso, o que sugere que a transformação da paixão em traços psicológicos, como otimismo e esperança, é essencial para o sucesso. Além disso, o apoio político ao empreendedorismo tem um efeito moderador positivo, fortalecendo a relação entre paixão e capital psicológico. O apoio das políticas públicas pode fornecer recursos e aumentar a autoconfiança dos empreendedores, embora o sucesso dependa também do esforço e persistência individuais. Por fim, o estudo revela que o apoio político intensifica o papel do capital psicológico como mediador, facilitando a transformação da paixão empreendedora em sucesso. Isso destaca a importância do ambiente externo na conversão da paixão em atributos psicológicos necessários para o êxito.</p>	<p>Primeiro, a coleta de dados pode ter sido influenciada pelo efeito de aprovação social, levando os empreendedores a exagerarem o sucesso de seus negócios. Assim, sugere-se o uso de métodos mais objetivos, como experimentos e dados financeiros. Segundo, o estudo foca apenas no capital psicológico como variável mediadora, sem considerar outros fatores internos e externos que também influenciam o sucesso empreendedor. Para uma compreensão mais ampla, é recomendado incluir fatores individuais, organizacionais e sociais. Terceiro, a pesquisa considera apenas o apoio à política empreendedora como moderador, ignorando a influência de outros fatores, como características pessoais e eventos empreendedores, que também podem impactar o capital psicológico e o sucesso. Isso indica a necessidade de incluir novos fatores moderadores para enriquecer a análise.</p>
--------------------------------	---	---	---	--

Kadiyono; Sulistiobudi (2024)	Entender a relação do Capital Psicológico e da Orientação Empreendedora com o Desempenho Empreendedor Financeiro em mulheres empreendedoras indonésias; Examinar como a Prontidão Tecnológica fortalece a relação entre o Capital Psicológico e a Orientação Empreendedora em relação ao Desempenho Empreendedor Financeiro em mulheres empreendedoras indonésias.	A pesquisa foi realizada com mulheres empreendedoras de três províncias indonésias: a Região Especial de Yogyakarta em Java Central, Java Ocidental e Sumatra Ocidental. Inicialmente, o total da amostra foi de 956 participantes, sendo que, após a aplicação de critérios de limpeza de dados, 920 conjuntos de dados foram retidos para análise no estudo.	Os resultados deste estudo indicam que cultivar e promover o capital psicológico, juntamente com o incentivo à preparação tecnológica, pode melhorar muito o sucesso das mulheres no empreendedorismo. Além disso, essas descobertas destacam a interdependência entre elementos psicológicos e a disposição de usar a tecnologia no empreendedorismo.	A falta de dados quantitativos para análise abrangente do desempenho financeiro das mulheres empreendedoras, limitando a avaliação com medidas objetivas como lucro e vendas. A abordagem transversal adotada não permitiu analisar a progressão do desempenho ao longo do tempo. Além disso, há disparidades na adoção e no uso de tecnologia entre as regiões, o que deve ser considerado para compreender melhor seu impacto nos negócios. Por fim, sugere-se incluir indicadores não financeiros, como condições dos funcionários e desenvolvimento de produtos, para avaliar o sucesso de forma mais abrangente.
Al Issa (2022)	Aprofundar nossa compreensão do sucesso na carreira dos autônomos e como ele é influenciado por seu capital psicológico (<i>PsyCap</i>), persistência (P) e propensão a assumir riscos (RTP). Este estudo explora o efeito direto do <i>PsyCap</i> no sucesso e investiga a mediação de P e RTP na associação <i>PsyCap</i> -sucesso.	Estudo quantitativo, os questionários foram administrados para medir <i>PsyCap</i> , P, tomada de risco e sucesso. Os dados foram coletados usando amostragem proposital com um julgamento especializado que representava uma seção transversal da população empreendedora em três estados do norte da Malásia. A modelagem de equações estruturais por meio de mínimos quadrados parciais foi usada para teste de hipóteses das 252 respostas utilizáveis.	Relações estatisticamente significativas e positivas foram encontradas entre <i>PsyCap</i> e sucesso, enquanto P e tomada de risco foram encontrados para mediar a associação <i>PsyCap</i> -sucesso. Os efeitos de mediação de P e tomada de risco foram mais pronunciados quando a autoeficácia empreendedora e o otimismo foram incluídos no <i>PsyCap</i> como um construto de segunda ordem do que construtos separados individualmente.	Pesquisas futuras são aconselhadas a conduzir estudos longitudinais com dados que ofereçam vantagens de rastrear mudanças ao longo do tempo e, assim, trazer uma imagem mais verdadeira dos construtos de empreendedorismo estudados que estão nos processos de fase de exploração

<p>Peng; Song; Horsey (2023)</p>	<p>Explorar as condições que reforçam a relação entre a autoeficácia empreendedora e a orientação empreendedora. Ele examina como a eficácia coletiva da equipe de alta gestão (TMT) e a interface CEO-TMT afetam essa relação, usando a teoria social cognitiva como base teórica</p>	<p>O estudo adotou um método quantitativo, baseado em uma análise de questionários distribuídos para CEOs e membros das equipes de alta gestão (TMTs) de 10 empresas situadas em zonas de desenvolvimento industrial de alta tecnologia em nove províncias da China. A análise dos dados envolveu regressões hierárquicas e modelagem de equações estruturais, complementadas por testes de robustez, como <i>bootstrapping</i>. A validade foi aferida por meio de análises de confiabilidade (alfa de <i>Cronbach</i>) e de validade discriminante, enquanto a multicolinearidade foi descartada com base nos índices de tolerância e inflação de variância (VIF). O método garantiu que os resultados refletissem com precisão as relações entre os construtos estudados. Foram coletadas 220 respostas válidas de CEOs e membros de equipes de alta gestão (TMTs)</p>	<p>O estudo revelou que a autoeficácia empreendedora exerce uma influência positiva sobre a orientação empreendedora, indicando que líderes com maior crença em suas capacidades empreendedoras estão mais propensos a adotar práticas estratégicas inovadoras, proativas e voltadas para o risco. Além disso, verificou-se que a eficácia coletiva da equipe de alta gestão (TMT) reforça essa relação, destacando o papel do esforço conjunto no fortalecimento das iniciativas empreendedoras. No entanto, a interface entre o CEO e a TMT apresentou efeitos moderadores complexos: enquanto sua interação com a eficácia coletiva da TMT e a autoeficácia empreendedora amplifica positivamente a orientação empreendedora, sua interação apenas com a eficácia coletiva mostrou um impacto negativo, enfraquecendo os benefícios esperados.</p>	<p>As limitações deste estudo incluem ser restrito ao contexto chinês, limitando a generalização dos resultados para outras culturas ou mercados. Além de, a abordagem transversal impossibilita a análise de relações causais ao longo do tempo, sugerindo a necessidade de estudos longitudinais para explorar melhor as dinâmicas entre autoeficácia empreendedora, eficácia coletiva da TMT e orientação empreendedora.</p>
----------------------------------	--	---	---	---

<p>Zighan <i>et al.</i> (2022)</p>	<p>Pela lente da orientação empreendedora, este estudo investiga práticas operacionais que (pequenas e médias empresas) adotaram ou improvisaram para dar suporte à resiliência de pequenas e médias empresas diante da doença do coronavírus de 2019.</p>	<p>O estudo utilizou uma abordagem qualitativa para explorar os desafios enfrentados por PMEs durante a pandemia de COVID-19. Foram realizadas 43 entrevistas semiestruturadas on-line com fundadores, gerentes e fornecedores de recursos de PMEs na Jordânia, por meio de plataformas digitais como Zoom, Skype e MS Teams. As entrevistas seguiram um protocolo estruturado em três seções: informações gerais, características da empresa e questões sobre operações e estratégias adotadas frente à pandemia. A análise temática, baseada na estrutura de Braun e Clarke, envolveu a familiarização com os dados, codificação e identificação de padrões, resultando na categorização de temas principais.</p>	<p>O artigo apresenta uma estrutura de cinco pilares para as capacidades de resiliência das PMEs: eficiência, adaptação, colaboração, mudança e aprendizado. Destaca o papel da orientação empreendedora, com ênfase na tomada de riscos, inovação e proatividade, como fatores-chave para aumentar a resiliência durante a pandemia de COVID-19. Oferece insights empíricos sobre os desafios enfrentados pelas PMEs na Jordânia e as ações adotadas para desenvolver resiliência, contribuindo para a literatura sobre resiliência organizacional no contexto das PMEs.</p>	<p>O estudo utilizou dados transversais, limitando as perspectivas dos entrevistados à situação atual e sugerindo a necessidade de estudos futuros com dados longitudinais para capturar mudanças ao longo do tempo. Focou-se em como as PMEs na Jordânia sobreviveram à pandemia, deixando uma lacuna sobre porque algumas não conseguiram sobreviver, o que poderia ser explorado por meio de fatores contextuais que inibiram sua orientação empreendedora. Embora tenha avançado no contexto teórico da resiliência organizacional, permanecem lacunas empíricas e conceituais, especialmente sobre a resiliência das PMEs em comparação com organizações maiores.</p>
------------------------------------	--	---	---	--

Fonte: A Autora

Com base na análise dos estudos apresentados, é possível identificar investigações recentes sobre a relação entre o capital psicológico (*PsyCap*) e a orientação empreendedora (OE) em diferentes contextos. Os achados indicam que o *PsyCap* contribui positivamente para resultados empreendedores, atuando tanto de forma direta (Malak; Khoso; Jariko, 2022; Al Issa, 2022) quanto indireta, mediando ou moderando relações com outras variáveis (Hu, 2022; Malak; Khoso; Jariko, 2022; Peng, Song & Horsey, 2023).

Hu (2022) destaca que o sucesso do empreendedor e a paixão empreendedora estão relacionados, demonstrando que o *PsyCap* é impactado pela paixão empreendedora e, ao mesmo tempo, atua como mediador entre essa paixão e o sucesso obtido. O autor também aponta uma relação positiva entre o apoio político ao empreendedorismo e o fortalecimento do *PsyCap*. Por sua vez, Al Issa (2022) mostram que o *PsyCap* está positivamente associado

ao desempenho, enquanto a OE influencia significativamente os resultados organizacionais. Já Kadiyono e Sulistiobudi (2024) reforçam que o fortalecimento do *PsyCap*, aliado à prontidão tecnológica, pode melhorar significativamente o sucesso de mulheres no empreendedorismo.

Raza e Anwar (2023) investigaram o construto da resiliência organizacional e identificaram seu efeito moderador positivo entre os traços psicológicos e a OE. Considerando que o *PsyCap* é um construto de segunda ordem, compreende-se que a resiliência, como uma de suas dimensões, foi explorada parcialmente nesse estudo. Em outra perspectiva, focando em apenas um componente do *PsyCap*, Peng, Song e Horsey (2023) demonstraram que a autoeficácia empreendedora exerce influência positiva sobre a OE, especialmente quando moderada pela eficácia coletiva da equipe de alta gestão. Além disso, Zighan *et al.* (2022) destacam o papel da OE com ênfase em tomada de riscos, inovação e proatividade como um fator-chave para promover a resiliência organizacional, especialmente em momentos de crise, como a pandemia de COVID-19.

Muitos dos estudos concentram-se em contextos culturais e econômicos específicos, como Paquistão, China, Malásia e Indonésia, o que sugere a necessidade de replicação em outros cenários socioculturais. Nesse sentido, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: O Capital Psicológico tem relação positiva com a Orientação Empreendedora.

2.4.2 Estudos anteriores sobre Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar

O Quadro 5 reúne estudos que investigam a relação entre Orientação Empreendedora e Envolvimento Familiar, organizando as principais evidências empíricas identificadas na literatura recente. Cada pesquisa apresentada traz informações sobre os autores, o ano de publicação, os objetivos do estudo, a amostra utilizada, a abordagem metodológica adotada, uma síntese das contribuições e, por fim, as lacunas apontadas pelos próprios autores.

Quadro 5 – Estudos anteriores sobre Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar

Autor	Objetivo	Método	Achados	Lacunas
Liew e Loo (2024)	Obter evidências da significância prática do envolvimento geracional das equipes de alta gerência nonexo entre orientação empreendedora e desempenho empresarial em pequenas empresas familiares.	Pesquisa por questionário de 112 pequenas empresas familiares da Malásia. Os dados foram analisados usando análise descritiva, análise de regressão múltipla hierárquica e um modelo de interação bidirecional.	Os resultados indicam que pequenas empresas familiares têm umnexo positivo orientação empreendedora e desempenho empresarial. No entanto, o estudo descobriu que equipes de alta gerência-envolvimento geracional tem um efeito negativo sobre orientação empreendedora e reduz o nexo positivo entre orientação empreendedora e desempenho empresarial. Especificamente, níveis mais altos de envolvimento geracional foram associados a níveis mais baixos de orientação empreendedora e BP mais fraca.	Os autores sugerem que incorporar o aspecto de ecologia humana relacionado a equipe de alta gerência familiar do envolvimento geracional com o campo de negócios familiares pode levar a um novo fluxo de valor de pesquisa.

<p>Calabrò, <i>et al.</i> (2023)</p>	<p>Compreender as variações no desempenho das empresas familiares. Identificar as configurações com base nos recursos familiares. Avaliar como a orientação empreendedora afeta o desempenho. Analisar a sobrevivência transgeracional das empresas familiares.</p>	<p>Empregou-se a análise comparativa qualitativa de conjuntos fuzzy-set (fsQCA). Os dados foram coletados através da pesquisa do Step Project Global Consortium. A amostra abrange 1.344 empresas familiares de 21 países.</p>	<p>Três dessas configurações demonstram que é possível melhorar o desempenho utilizando exclusivamente os recursos familiares, enquanto outras quatro combinam a orientação empreendedora com os recursos familiares para alcançar melhores resultados. O grau de envolvimento da família varia entre as configurações identificadas, indicando que não há um único fator que seja determinante para todas as situações. Além disso, o estudo reforça que os recursos familiares, de forma independente, podem garantir um desempenho superior nas empresas familiares.</p>	<p>A análise focou exclusivamente no desempenho financeiro, deixando de lado outras dimensões que também podem ser relevantes. O método utilizado, fsQCA, permite a inclusão de apenas uma variável de resultado, limitando a abrangência das conclusões. Além disso, a diversidade cultural não foi levada em conta, o que pode restringir a aplicabilidade dos resultados a diferentes contextos.</p>
--------------------------------------	---	--	---	---

<p>Rachmawati; Suliyanto e Suroso (2022)</p>	<p>Analisar o efeito da orientação empreendedora no desempenho de empresas familiares, explorando o envolvimento familiar como variável mediadora e o gênero como variável moderadora nessa relação.</p>	<p>O estudo utilizou amostragem por conveniência para selecionar 328 hotéis em Yogyakarta, Indonésia, como amostra. Os dados primários foram coletados por meio de questionários estruturados aplicados a proprietários, diretores e funcionários-chave. As hipóteses foram testadas com modelagem de equações estruturais (SEM) no software AMOS 22.0, e o teste de Sobel foi empregado para avaliar o efeito indireto da variável de mediação.</p>	<p>Revelou que a orientação empreendedora não teve efeito direto significativo no desempenho de empresas familiares, mas o envolvimento familiar foi identificado como uma variável mediadora completa nessa relação. O gênero atuou como moderador, fortalecendo o vínculo entre orientação empreendedora e desempenho. As descobertas destacam a importância do envolvimento ativo da família e estratégias focadas nos papéis de gênero para melhorar os resultados dos negócios familiares.</p>	<p>Os resultados do estudo são limitados devido ao uso de amostragem de conveniência em Yogyakarta, Indonésia, e ao foco exclusivo em hotéis administrados por empresas familiares, o que reduz sua representatividade. Além disso, o tamanho da amostra não permite generalizações amplas, sugerindo a necessidade de futuras pesquisas com amostras maiores e mais diversificadas.</p>
--	--	--	---	--

<p>Chen, <i>et al.</i> (2022)</p>	<p>Aprofundar nossa compreensão do impacto da família na orientação empreendedora</p>	<p>A presente pesquisa utilizou dados secundários provenientes de um estudo transversal realizado com empresas privadas da China entre 2014 e 2015. Os dados foram coletados por meio de questionários distribuídos em 12 províncias, utilizando o sindicato industrial e comercial provincial como intermediário e adotando a técnica de amostragem estratificada. Após a exclusão de respostas com dados incompletos, a análise foi baseada em 528 empresas familiares. Comparações entre a amostra final e a inicial não identificaram diferenças estatisticamente significativas em variáveis como idade, tamanho e categoria do setor, assegurando a representatividade da amostra final em relação à população inicial investigada.</p>	<p>A pesquisa revelou que a orientação empreendedora (EO) de empresas familiares na China é reduzida quando membros da família exercem controle significativo sobre decisões estratégicas. Entretanto, altos níveis de relacionamento familiar podem mitigar esse impacto negativo. Além disso, o desejo de preservar a riqueza socioemocional (SEW) influencia diferenças na EO, sendo o relacionamento familiar um fator que promove maior energia e reduz o estresse, favorecendo a EO.</p>	<p>A pesquisa apresenta algumas limitações importantes. A utilização de dados transversais dificulta a análise causal entre os conceitos devido ao intervalo de tempo envolvido, sugerindo a necessidade de estudos longitudinais para explorar como as transformações na heterogeneidade familiar afetam as estratégias das empresas familiares. Ademais, a tomada de decisão familiar, sendo um indicador relativamente novo da influência familiar, requer maior validação teórica e empírica em investigações futuras. Por fim, as medidas de relacionamento familiar e tomada de decisão, baseadas em percepções subjetivas, podem estar sujeitas a vieses decorrentes de dinâmicas sociais, impactando a objetividade das conclusões.</p>
-----------------------------------	---	---	--	---

<p>Jocic; Morris; Kuratko (2021)</p>	<p>Explorar a relação entre família e resultados de inovação. Investigar o papel mediador da orientação empreendedora (EO). Avaliar o impacto das dimensões da família na OE. Avaliar vários resultados de inovação em empresas familiares.</p>	<p>A pesquisa, de natureza transversal e baseada em uma amostra de conveniência, envolveu líderes sêniores de empresas familiares de diversas regiões do mundo, totalizando 350 convidados e resultando em 93 respostas completas (26,6% de retorno). Entre os 43 países participantes, 36% dos líderes eram da América do Norte, 13% da América do Sul, 24% da Ásia, 21% da Europa e 6% da África.</p>	<p>As dimensões da família têm impacto significativo na orientação empreendedora e, conseqüentemente, nos resultados de inovação. Foi verificado um forte suporte para o modelo mediado, em que as dimensões da experiência e da cultura influenciam positivamente a orientação empreendedora. Por outro lado, a dimensão do poder exerce um impacto negativo sobre essa orientação. Além disso, constatou-se que uma maior orientação empreendedora está correlacionada a um desempenho superior em termos de inovação. Esses achados destacam a importância de adotar uma compreensão diferenciada das dinâmicas familiares no contexto empresarial.</p>	<p>As limitações decorrentes da natureza transversal do projeto, que estabelece prioridades causais, mas não afasta por completo a possibilidade de causalidade reversa. Além disso, os questionários de autorrelato podem ter sofrido influência de efeitos do avaliador comum. Outro aspecto restritivo é o fato de o investimento financeiro em inovação não ter sido incluído, o que, somado à dificuldade inerente de se mensurar a inovação, pode afetar a solidez das conclusões.</p>
--------------------------------------	---	---	--	--

<p>Seyed (2022)</p> <p>Kalali</p>	<p>Explorar a relação entre a orientação de longo prazo (LTO) e as dimensões da orientação empreendedora (EO) em empresas familiares, adotando uma perspectiva de administração. A pesquisa visa analisar os efeitos da LTO na inovação e proatividade, bem como investigar seu impacto no risco em empresas familiares. Além disso, busca-se contribuir para o entendimento da literatura sobre negócios familiares no contexto do Irã, ampliando a compreensão sobre a influência da LTO nas práticas empreendedoras e nos resultados organizacionais em empresas familiares.</p>	<p>A pesquisa envolveu os principais gerentes, sendo realizada por meio de uma amostragem não probabilística por conveniência. A análise de dados foi conduzida utilizando a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) e o software SmartPLS 3.2.9. Inicialmente, obteve-se acesso às informações de contato de 950 empresa, e essas foram convidadas a participar de uma pesquisa online. Quando solicitado, questionários impressos foram enviados pelo correio. No total, 282 questionários utilizáveis foram retornados para análise, resultando em uma taxa de resposta de 30%. por 17 segundos</p>	<p>O estudo indicou que a orientação de longo prazo exerce influência positiva sobre a inovação e a proatividade em empresas familiares, ao mesmo tempo em que reduz a propensão ao risco. Dessa forma, empresas familiares orientadas para o longo prazo costumam apresentar maior orientação empreendedora, o que está associado a um desempenho mais elevado. Esse cenário se explica pelos investimentos de longo prazo em pesquisa e desenvolvimento, construção de marca e aprimoramento de recursos humanos, fortalecendo a competitividade no mercado. A adoção de uma perspectiva de administração reforçou a ideia de que, conforme as empresas familiares se orientam para o longo prazo, elas demonstram níveis mais altos de orientação empreendedora, o que tende a resultar em resultados superiores quando comparadas a concorrentes menos voltados para esse horizonte de planejamento.</p>	<p>Amostra limitada a empresas familiares situadas em parques científicos no Irã, o que restringiu o alcance geográfico e a diversidade do porte das empresas incluídas, com organizações de maior porte não sendo contempladas. Além disso, os padrões de inovação não foram diferenciados entre as empresas familiares, o que pode limitar a generalização dos resultados. A pesquisa foi conduzida a partir de uma única perspectiva de administração, o que também pode influenciar as interpretações e a abrangência das conclusões.</p>
-----------------------------------	---	--	--	---

Fonte: A Autora

Com base nos estudos analisados, observa-se um esforço crescente para compreender como o envolvimento familiar influencia a orientação empreendedora (OE) e, conseqüentemente, o desempenho de empresas familiares. Os achados revelam que esse envolvimento não é unidimensional, podendo tanto fortalecer quanto limitar o comportamento

empreendedor, dependendo das dinâmicas geracionais, culturais e relacionais presentes em cada contexto.

Liew e Loo (2024), por exemplo, identificaram que o envolvimento geracional nas equipes de alta gerência exerce um efeito negativo sobre a OE, reduzindo seu impacto positivo no desempenho empresarial. Esse resultado sugere que a presença de múltiplas gerações na liderança pode gerar conflitos ou resistências à inovação, comprometendo a capacidade empreendedora da organização. Da mesma forma, Chen *et al.* (2022) observaram que a forte presença da família no controle das decisões estratégicas tende a reduzir a OE, embora relações familiares harmoniosas possam mitigar esse efeito negativo. Esses achados reforçam a complexidade das interações familiares no ambiente organizacional, apontando para a necessidade de análises mais refinadas que considerem não apenas o grau, mas a qualidade do envolvimento familiar.

Por outro lado, estudos como o de Rachmawati, Suliyanto e Suroso (2022) indicam que o envolvimento familiar pode mediar positivamente a relação entre OE e desempenho em empresas familiares, mediada pelo envolvimento familiar. Nessa linha, Jovic, Morris e Kuratko (2021) demonstraram que dimensões como cultura e experiência familiar favorecem a OE e, por consequência, promovem melhores resultados em termos de inovação. A influência negativa, nesse caso, é atribuída ao excesso de centralização de poder por parte da família, o que limita a autonomia e a proatividade dos gestores.

Além disso, Seyed Kalali (2022) destaca que empresas familiares orientadas para o longo prazo tendem a apresentar maior OE, reforçando que o planejamento estratégico de longo alcance pode atuar como um facilitador para a inovação e proatividade. No entanto, esse efeito também está condicionado à forma como a família se insere nas práticas gerenciais e estratégicas da organização.

Esses estudos apontam que o envolvimento familiar pode ser tanto um recurso quanto um entrave para a OE, dependendo das formas de participação, da coesão entre os membros e da presença de mecanismos de governança adequados. Destaca-se também os contextos culturais e econômicos específicos das pesquisas, e demonstra a necessidade de conduzir investigações em realidades socioculturais distintas. Tais evidências sustentam a formulação da seguinte hipótese de pesquisa:

H2: A Orientação Empreendedora tem relação positiva com o Envolvimento Familiar.

2.4.3 Estudos anteriores sobre Capital Psicológico e Envolvimento Familiar

O Quadro 6 apresenta estudos que abordam a relação entre capital psicológico (*PsyCap*) e envolvimento familiar, e as principais evidências empíricas encontradas na literatura recente. Para cada estudo, são descritos os autores, o ano de publicação, os objetivos da pesquisa, a amostra analisada, a metodologia utilizada, uma síntese das principais contribuições e, por fim, as lacunas identificadas pelos próprios autores ou observadas a partir da análise crítica da literatura.

Quadro 6 – Estudos anteriores sobre Capital Psicológico e Envolvimento Familiar

Autor	Objetivo	Método	Achados	Lacunas
Lanchimba; Welsh; Kaswengi (2024)	Examinar as relações complexas entre Capital Psicológico, empresas familiares, propriedade, gênero e desempenho empresarial durante a pandemia de COVID-19. O foco está nos efeitos dessas variáveis sobre o desempenho das empresas e nas interações empíricas entre elas.	A pesquisa utiliza uma abordagem empírica para analisar os efeitos do capital psicológico, da estrutura familiar do negócio, da propriedade e do gênero sobre o desempenho das empresas. Foram coletados dados de empresas no Equador durante a pandemia. Foram coletados dados on-line de 213 empresários equatorianos, resultando em uma taxa de resposta de 34%, com 200 respostas consideradas utilizáveis.	Indicam que o capital psicológico tem um impacto positivo no desempenho das empresas, confirmando a hipótese de que proprietários com maior capital psicológico contribuem para melhores resultados empresariais. Além disso, o envolvimento familiar e a propriedade concentrada também têm um impacto significativo no sucesso organizacional. No entanto, o gênero mostrou um efeito negativo, indicando que empresas geridas por mulheres são percebidas como menos bem-sucedidas.	A pesquisa é limitada por dados transversais, coleta exclusivamente on-line e foco no Equador, sugerindo a necessidade de estudos longitudinais, métodos mistos e cautela ao generalizar os resultados para outros contextos.

<p>Fischer-Kree <i>et al.</i> (2021)</p>	<p>Investigar como características específicas das empresas familiares, como o envolvimento familiar na alta gestão e a geração da empresa, influenciam o capital psicológico organizacional (esperança, confiança, resiliência e otimismo).</p>	<p>A pesquisa utilizou um painel de dados de empresas familiares norte-americanas listadas no S&P 500. Os dados foram coletados manualmente de relatórios anuais, cartas aos acionistas e a base de dados <i>Compustat North America</i>. O capital psicológico organizacional foi medido através de uma análise de texto assistida por computador (CAT Scanner), que identificou a frequência de palavras associadas a confiança, esperança, otimismo e resiliência nas cartas aos acionistas. A representatividade familiar nas equipes de alta gestão (TMT) foi medida pela proporção de membros familiares nas TMTs.</p>	<p>A pesquisa revelou que a presença de membros da família na equipe de alta gestão (TMT) das empresas familiares está associada a níveis mais baixos de capital psicológico organizacional, que abrange aspectos como confiança, esperança, otimismo e resiliência. No entanto, o estudo também mostrou que empresas familiares de gerações descendentes, ou seja, aquelas que já passaram por sucessões familiares, apresentam níveis mais altos de capital psicológico organizacional em comparação com empresas fundadas por seus membros iniciais. Além disso, o tempo de permanência dos membros no conselho de diretores desempenha um papel moderador importante, atenuando o impacto negativo de uma alta presença de familiares na gestão sobre o capital psicológico organizacional. Esses resultados destacam a heterogeneidade das empresas familiares e como diferentes níveis de envolvimento familiar impactam os recursos psicológicos estratégicos dessas organizações.</p>	<p>A pesquisa buscou entender o impacto do envolvimento familiar em empresas familiares no capital psicológico organizacional (<i>PsyCap</i>), mas não considerou os componentes do <i>PsyCap</i> de forma individual. Utilizou dados e cartas aos acionistas para a análise, que embora tenham sido validadas pelos autores, abrem espaço para a exploração de outras estratégias de avaliação.</p>
--	--	--	---	--

Fonte: A Autora

Os estudos recentes sugerem uma relação relevante entre o capital psicológico (*PsyCap*) e o envolvimento familiar em empresas familiares, embora essa relação ainda

careça de investigação mais aprofundada e sistemática. A pesquisa de Fischer-Kree *et al.* (2021) revela que a presença de membros da família em posições de alta gestão está associada a níveis mais baixos de *PsyCap* organizacional, o que pode estar relacionado a dinâmicas familiares complexas, como conflitos de poder, dificuldades de comunicação ou resistência à mudança. No entanto, esse mesmo estudo indica que empresas familiares de gerações posteriores apresentam níveis mais elevados de *PsyCap*, sugerindo que, à medida que as empresas evoluem e amadurecem na sucessão, tornam-se mais resilientes, esperançosas, otimistas e confiantes. Além disso, o tempo de permanência dos membros da família no conselho de diretores atua como fator moderador, ajudando a equilibrar os efeitos negativos de um alto envolvimento familiar na gestão, o que reforça a ideia de que o envolvimento familiar pode, sim, contribuir positivamente para o desenvolvimento de recursos psicológicos estratégicos, desde que mediado por fatores estruturais e relacionais.

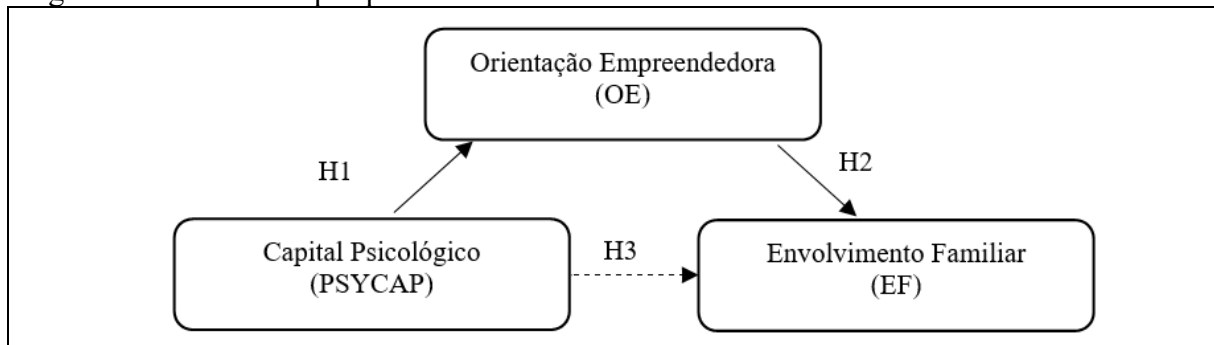
De forma complementar, Lanchimba, Welsh e Kaswengi (2024) demonstram que o *PsyCap* dos proprietários está positivamente associado ao desempenho empresarial, especialmente em contextos desafiadores como a pandemia da COVID-19. Nesse estudo, o envolvimento familiar e a propriedade concentrada também são apontados como fatores com impacto significativo nos resultados organizacionais, o que indica que a atuação da família nos negócios pode fortalecer o desempenho quando combinada a altos níveis de *PsyCap*. Isso sugere que o envolvimento familiar pode não apenas beneficiar-se dos recursos psicológicos individuais dos líderes, mas também contribuir para sua manutenção e fortalecimento, especialmente quando há coesão, confiança mútua e objetivos compartilhados.

Essas evidências reforçam a relevância de investigar a relação entre *PsyCap* e envolvimento familiar de forma mais direta, considerando diferentes estágios de maturidade da empresa, estrutura de governança e características da sucessão. Assim, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: A orientação empreendedora medeia a relação entre o Capital Psicológico e o Envolvimento Familiar

A figura 1 apresenta o desenho de pesquisa e são representadas as hipóteses formuladas a partir da literatura:

Figura 1 - Desenho de pesquisa



Fonte: A Autora

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão abordados o delineamento da pesquisa, o instrumento de pesquisa que será utilizado, a coleta de dados, a população e a amostra da pesquisa, os procedimentos de análise de dados onde a pesquisa irá percorrer.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa apresenta abordagem quantitativa, permitindo uma análise sistemática e mensurável das variáveis em estudo, utilizando-se de técnicas estatísticas para testar as hipóteses formuladas (Hair *et al.*, 2017). O estudo seguiu uma lógica hipotético-dedutiva, uma vez que partiu da formulação de hipóteses relacionadas ao Capital Psicológico, Orientação Empreendedora e Envolvimento Familiar, conforme proposto por Creswell e Zhang (2009). Essas hipóteses foram elaboradas conjuntamente com os objetivos específicos da pesquisa.

A pesquisa foi classificada como descritiva, tendo como objetivo caracterizar e testar as possíveis relações entre os construtos investigados. Os dados foram coletados em um único ponto no tempo, caracterizando-se como um levantamento seccional. Quanto à amostragem, optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência, composta por participantes selecionados com base na acessibilidade e na disposição para colaborar com o estudo. Essa estratégia visou à viabilidade da coleta, reconhecendo-se, contudo, as limitações quanto à generalização dos resultados (Malhotra, 2011).

3.2 CONSTRUTO DE PESQUISA

De acordo com Edwards e Bagozzi (2000), um construto pode ser compreendido como uma variável latente, isto é, uma propriedade ou conceito abstrato que não pode ser diretamente observado. Tais construtos são fundamentais para a compreensão de fenômenos complexos e para o avanço do conhecimento científico, sendo inferidos por meio de indicadores observáveis.

O Capital Psicológico (*PsyCap*) é um dos construtos desta pesquisa, sendo conceituado como um estado psicológico positivo de desenvolvimento individual, composto por quatro dimensões inter-relacionadas: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Luthans *et al.*, 2007). Trata-se de um construto de segunda ordem que integra essas quatro capacidades com o propósito de mensurar a percepção dos indivíduos sobre sua habilidade de

enfrentar desafios, manter expectativas positivas em relação ao futuro, perseverar na busca por objetivos mesmo diante de dificuldades e recuperar-se, ou até crescer, frente a situações adversas. O *PsyCap*, portanto, apresenta-se como um recurso psicológico no âmbito do Comportamento Organizacional Positivo (POB), contribuindo para o desempenho, o bem-estar e a adaptação em contextos de constante transformação.

A Orientação Empreendedora, segundo Rodrigues e Marques (2023), é um construto formativo composto por múltiplas dimensões que expressam o comportamento estratégico da família empresária diante de oportunidades e desafios do ambiente de negócios. Essas dimensões incluem assunção de riscos, proatividade, comportamento inovador, autonomia, agressividade competitiva e redes de relações.

Por último, o construto Envolvimento Familiar nesta pesquisa refere-se ao poder de decisão e a reputação da família com o desejo de perpetuar valores e promover o bem-estar de seus membros ao longo das gerações. Com base em Rodrigues e Marques (2023), considera-se que esse envolvimento introduz características específicas à governança, influenciadas por vínculos afetivos, lealdade, senso de responsabilidade e planejamento sucessório. Assim, a pesquisa analisou o compromisso com a sucessão e o legado de valores, a influência da identidade e reputação da família na marca, o suporte ao bem-estar e à harmonia do núcleo familiar e o controle sobre as decisões estratégicas e a governança (Handler, 1990; Debicki *et al.*; 2016; Chrisman *et al.*, 2012; Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012; Kellermanns; Eddleston, 2007; Debicki *et al.*, 2016).

O Quadro 7 apresenta a síntese das variáveis investigadas, suas respectivas referências teóricas e a natureza do modelo de mensuração adotado. O Capital Psicológico foi mensurado por meio do instrumento PCQ-24, desenvolvido por Luthans, Avolio e Avey (2007), sendo tratado como um constructo reflexivo.

Quadro 7 – Constructos de pesquisa utilizados no estudo

Constructos de pesquisa	Referência	Modelo
Capital Psicológico – PCQ 24	Luthans; Avolio; Avey (2007)	Reflexivo
Orientação Empreendedora	Rodrigues; Marques (2023)	Formativo
Envolvimento Familiar	Debicki et al. (2016); Ahmad, Omar e Quoquab (2021); Chrisman et al., (2012); Berrone et al. (2012); Kim e Gao (2013); Kellermanns e Eddleston, (2007)	Reflexivo

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A Orientação Empreendedora foi operacionalizada a partir da escala proposta por Rodrigues e Marques (2023), configurando-se como um constructo de natureza formativa. Por sua vez, o constructo Envolvimento Familiar foi fundamentado em diferentes contribuições da literatura sobre empresas familiares, incluindo os estudos de Debicki et al. (2016), Ahmad, Omar e Quoquab (2021), Chrisman et al. (2012), Berrone et al. (2012), Kim e Gao (2013) e Kellermanns e Eddleston (2007), sendo também tratado como um constructo reflexivo no modelo de mensuração adotado na pesquisa.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa utilizou como método de coleta de dados um questionário estruturado, desenvolvido com base em instrumentos previamente validados na literatura, com o objetivo de mensurar os construtos de Capital Psicológico, Orientação Empreendedora e Envolvimento Familiar. O questionário foi composto por perguntas objetivas, organizadas em blocos temáticos, e contou com instruções claras para orientar os participantes quanto ao propósito da pesquisa, à importância de sua participação e ao preenchimento adequado e consciente do instrumento.

Para mensurar o construto Capital Psicológico, foi utilizado o Psychological Capital Questionnaire (PCQ), desenvolvido por Luthans, Youssef e Avolio (2007), em sua versão completa com 24 itens. Esse instrumento avalia quatro dimensões positivas do funcionamento psicológico, autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, por meio de seis itens para cada fator, totalizando 24 itens. A versão original do PCQ-24 foi validada por meio de análise fatorial confirmatória, apresentando melhor ajuste como um modelo de quatro fatores, com coeficientes de confiabilidade, alfa de Cronbach, variando entre 0,66 e 0,89. Os itens foram avaliados em uma escala Likert de seis pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, sendo os participantes instruídos a responder com base em como se percebiam no momento da coleta, enfatizando a natureza transitória e situacional do *PsyCap*. A versão brasileira do instrumento, traduzida e autorizada para uso conforme orientações de Luthans e Youssef-Morgan (2017), foi aplicada nesta pesquisa. Estudos prévios realizados com amostras brasileiras corroboram a estrutura proposta, destacando a exclusão de itens invertidos em função de dificuldades de consistência em construtos positivos (Cid *et al.*, 2020).

Para mensurar a Orientação Empreendedora no contexto das famílias empresárias, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Rodrigues e Marques (2023), composto por 10

itens que avaliam aspectos como propensão ao risco, inovação, metas ambiciosas, autonomia dos gestores, redes de relações e equilíbrio entre tradição e inovação. Cada item representa um componente específico que contribui para a composição do construto, sendo o modelo considerado de natureza formativa. Embora originalmente aplicado com uma escala de 0 a 9 pontos, nesta pesquisa o instrumento foi adaptado para uma escala Likert de sete pontos, com o objetivo de manter a padronização com os demais instrumentos utilizados e favorecer a consistência na análise estatística. Essa adaptação buscou preservar a validade de conteúdo, mantendo-se fiel às proposições teóricas do modelo original.

Para mensurar o Envolvimento Familiar, foi utilizado um instrumento baseado em quatro dimensões principais, continuidade familiar, comprometimento familiar, controle familiar e enriquecimento familiar, conforme proposto por Debicki *et al.* (2016) e Ahmad, Omar e Quoquab (2021). Essas dimensões foram operacionalizadas por meio de escalas Likert de sete pontos. A continuidade familiar refere-se à intenção dos gestores em manter o controle do negócio dentro da família ao longo de gerações, alinhando objetivos empresariais a valores familiares compartilhados (Debicki *et al.*, 2016). A dimensão de comprometimento familiar diz respeito ao grau de interesse dos membros da família nas atividades da organização, refletindo seu envolvimento afetivo e estratégico nas decisões (Chrisman *et al.*, 2012). O controle familiar abrange a influência efetiva da família na governança do negócio, considerando sua presença na gestão e na propriedade (Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012; Kim; Gao, 2013). Por fim, o enriquecimento familiar contempla os benefícios não econômicos proporcionados pela empresa à família, como bem-estar, harmonia e apoio aos membros, inclusive àqueles não diretamente envolvidos no cotidiano da organização (Kellermanns; Eddleston, 2007; Debicki *et al.*, 2016).

Considerando a heterogeneidade das organizações e, em especial, das empresas familiares, o formulário incluiu variáveis destinadas à caracterização do perfil organizacional, utilizadas para fins de controle na análise dos dados. Entre as informações coletadas estão o porte da empresa, o tempo de fundação e o setor de atuação, as quais foram incorporadas ao modelo analítico como variáveis de controle, contribuindo para a contextualização dos resultados obtidos.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE ESTUDO

Nesta seção, descrevem-se a população e a amostra consideradas no estudo, bem como os critérios adotados para sua definição. A delimitação desses elementos é adotada para

explicitar o escopo da investigação e os limites de inferência dos resultados obtidos (Hair *et al.*, 2017).

A população-alvo da pesquisa é composta por empresas familiares localizadas predominantemente na região Sul de Santa Catarina, contexto no qual se concentrou a maior parte da coleta de dados. O recorte territorial adotado decorreu da acessibilidade aos respondentes e da dinâmica do processo de coleta, caracterizando-se como amostragem não probabilística por conveniência, procedimento compatível com pesquisas empíricas em contextos organizacionais.

A amostra da pesquisa abrangeu empresas situadas nos municípios de Cocal do Sul, Morro da Fumaça, Criciúma, Siderópolis, Içara, Urussanga, Orleans, Nova Veneza, Balneário Rincão, Jaguaruna, Sangão, Pedras Grandes, Araranguá, Maracajá, Meleiro, Sombrio, Balneário Gaivota, Santa Rosa do Sul e Praia Grande. Esses municípios apresentam características econômicas e produtivas semelhantes, com presença de atividades industriais, comerciais e de serviços, o que permite sua análise conjunta no âmbito do estudo.

A amostra final foi composta por 80 empresas familiares, totalizando 148 gestores respondentes. Considerando que algumas empresas contaram com mais de um respondente, as respostas foram agregadas por empresa, utilizando-se a média das respostas individuais, de modo a alinhar o nível de mensuração ao nível de análise organizacional adotado no modelo estrutural.

Com o objetivo de avaliar a adequação do tamanho amostral ao modelo proposto, realizou-se um teste de poder estatístico post hoc por meio do software G*Power 3.1. Utilizou-se o teste F para regressão linear múltipla (modelo fixo, R^2 diferente de zero), adotando-se nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$) e tamanho de efeito médio ($f^2 = 0,15$), conforme a convenção de Cohen (2008), sendo o número de preditores definido com base no maior número de relações antecedentes direcionadas a um construto endógeno no modelo estrutural.

Com esses parâmetros, o poder estatístico obtido foi de 0,6945 ($1 - \beta$). Esse resultado indica poder estatístico moderado, compatível com estudos exploratórios e com modelos estimados no nível organizacional, devendo ser interpretado em conjunto com os indicadores de qualidade do modelo estrutural, especialmente quando a unidade de análise é agregada por empresa.

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, elaborado a partir de escalas previamente validadas na literatura, conforme descrito na subseção de instrumentos de pesquisa. O questionário foi disponibilizado em formato impresso e eletrônico, utilizando-se a plataforma Google Forms, o que possibilitou o alcance dos respondentes.

A coleta ocorreu no segundo semestre de 2025, sendo os convites encaminhados por meio de contatos institucionais, redes profissionais e intermediação de contatos, em consonância com a estratégia de amostragem não probabilística por conveniência adotada no estudo. Não foram coletadas informações que permitissem a identificação individual dos participantes ou das empresas, assegurando-se o anonimato das respostas.

Os participantes da pesquisa foram gestores e membros de famílias empresárias, convidados a participar de forma voluntária. Os respondentes exercem funções estratégicas relacionadas à gestão das empresas participantes, como atividades de gerência, administração e direção, envolvendo participação nos processos decisórios, na condução estratégica dos negócios e na definição das práticas de gestão adotadas nas organizações. Esse critério assegura alinhamento entre o perfil dos participantes e a unidade de análise organizacional adotada no estudo.

Antes do início do questionário, os respondentes tiveram acesso às informações sobre os objetivos da pesquisa, seu caráter acadêmico e o tratamento confidencial dos dados, sendo solicitada a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Em conformidade com a Resolução CNS nº 510/2016, a pesquisa caracteriza-se como estudo em Ciências Sociais Aplicadas, com coleta de dados anônimos e sem intervenção, não envolvendo riscos aos participantes, razão pela qual não se fez necessária a submissão a comitê de ética em pesquisa.

3.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

O estudo empregou uma abordagem quantitativa para a análise dos dados coletados, utilizando a técnica de modelagem por equações estruturais (Structural Equation Modeling – SEM), com o auxílio do software SmartPLS 4.0. Essa metodologia foi aplicada com o objetivo de investigar os relacionamentos entre os construtos teóricos da pesquisa,

proporcionando a análise das hipóteses formuladas. Adicionalmente, foram realizados testes comparativos com estudos anteriores, a fim de contextualizar os resultados obtidos e verificar sua consonância com a literatura existente.

A validação dos construtos constituiu uma etapa essencial da análise e envolveu critérios como cargas fatoriais, confiabilidade composta (CR), validade convergente e validade discriminante. Foram considerados aceitáveis os indicadores com cargas fatoriais superiores a 0,70, embora valores entre 0,40 e 0,70 tenham sido mantidos quando não comprometeram a qualidade do modelo. A validade convergente foi verificada por meio da variância média extraída (AVE), sendo considerados adequados valores superiores a 0,50. A confiabilidade composta foi utilizada para avaliar a consistência interna das medidas dos construtos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos a partir dos dados coletados na pesquisa, contemplando a descrição da amostra, as análises realizadas e a discussão dos achados à luz do referencial teórico adotado.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nesta seção apresenta-se o perfil dos respondentes e das empresas participantes da pesquisa, com destaque para características demográficas dos participantes e para atributos organizacionais das empresas investigadas. Os resultados são apresentados por meio de análises descritivas, com o objetivo de caracterizar a amostra e contextualizar as análises subsequentes.

4.1.1 Perfil dos respondentes

A coleta de dados deste estudo foi realizada junto a um grupo específico de respondentes, cujo perfil é apresentado na Tabela 1, com o objetivo de caracterizar a amostra e contribuir para a compreensão dos resultados obtidos. No que se refere ao sexo, observa-se uma distribuição equilibrada entre os participantes, sendo 50,00% do sexo feminino e 50,00% do sexo masculino, em um total de 148 respondentes.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Variável de controle	Composição
Sexo	Feminino (50,00%), masculino (50,00%).
Faixa Etária	<=30 (35,14%), <=40 (29,73%), <=50 (10,81%), <=60 (15,54%), >60 (4,73%), NR (4,05%).
Tempo de Empresa	<=10 (57,43%), <=20 (21,62%), >=30 (13,51%), >31(6,08%), NR (1,35%).
Tempo em negócios	<=10 (37,84%), <=20 (27,03%), >=30 (14,86%), >31(11,49%), NR (8,78%).

Fonte: Dados da pesquisa

A faixa etária dos respondentes traz dados adicionais sobre a composição da amostra estudada. Observa-se uma distribuição variada, identificando uma abrangência de faixa etária. Respondentes com idade menor ou igual a 30 anos totalizaram 35,14%, seguido pelos participantes com até 40 anos, que representam 29,73%. Os respondentes com idade de até 50 anos somam 10,81%, enquanto aqueles com até 60 anos correspondem a 15,54%.

Participantes com idade superior a 60 anos representam 4,73% da amostra, e 4,05% não informaram essa variável.

Em relação ao tempo de empresa, verifica-se que a maioria dos respondentes possui até 10 anos de vínculo, representando 57,43% da amostra. Aqueles com até 20 anos de empresa correspondem a 21,62%, enquanto os participantes com 30 anos ou mais totalizam 13,51%. Os respondentes com tempo superior a 31 anos representam 6,08%, e 1,35% não informaram esse dado.

A variável tempo em negócios, por sua vez, considera a soma das diferentes experiências de gestão vivenciadas ao longo da vida profissional. Nesse contexto, 37,84% dos respondentes atuam há até 10 anos em atividades de gestão, seguidos por 27,03% com até 20 anos de experiência. Os participantes com 30 anos ou mais de atuação correspondem a 14,86%, enquanto aqueles com tempo superior a 31 anos representam 11,49%, e 8,78% dos respondentes não informaram essa variável.

4.1.2 Perfil das empresas

Nesta seção apresenta-se o perfil das empresas que compõem a amostra do estudo quanto às características de tempo de fundação, porte e ramo de atividade, conforme apresentado na Tabela 2. Foram identificadas 80 empresas distintas, uma vez que cada organização pôde contar com mais de um respondente, resultando em uma média de 1,85 questionários por empresa. Esse procedimento assegura coerência entre a unidade de coleta e a unidade de análise adotada no estudo. Para a análise do perfil das empresas, os dados foram tratados por meio do cálculo da média das respostas provenientes de uma mesma organização.

Tabela 2 - Perfil das empresas participantes

Variável de controle	Composição
Tempo de fundação	<5 anos (8,75%); <=10 anos (17,50%); <=15 anos (12,50%); <=20 anos (12,50%); >20 (48,75%).
Porte Empresa	Pequeno (55,00%); médio (27,50%); grande (17,50%)
Ramo de Atividades	Varejo (33,75%); indústria (36,25%); serviços (30,00%)

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao tempo de fundação, observa-se que a maior parcela das organizações possui mais de 20 anos de existência, representando 48,75% da amostra, o que indica um predomínio de empresas com trajetória consolidada. As empresas com até 10 anos

de atuação correspondem a 26,25%, sendo 8,75% com menos de cinco anos e 17,50% com até dez anos de fundação. Já aquelas com até 15 anos e até 20 anos de existência representam, respectivamente, 12,50% em cada faixa.

Quanto ao porte, predominam as empresas de pequeno porte, que correspondem a 55,00% da amostra, seguidas pelas empresas de médio porte, com 27,50%, e pelas de grande porte, que representam 17,50% das organizações participantes.

Em relação ao ramo de atividade, identifica-se uma distribuição relativamente equilibrada entre os setores, com maior concentração no segmento industrial, que representa 36,25% das empresas, seguido pelo varejo, com 33,75%, e pelo setor de serviços, que corresponde a 30,00% da amostra, indicando a diversidade setorial das empresas participantes.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA E AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Nesta seção, será analisada a distribuição dos dados e a avaliação dos construtos por meio de estatísticas descritivas e procedimentos de modelagem por equações estruturais.

4.2.1 Capital Psicológico

4.2.1.1 Avaliação do modelo de mensuração do Capital Psicológico (*PsyCap*)

O construto "*PsyCap*" possui 24 assertivas, que estão descritas na Tabela 3, juntamente com as estatísticas descritivas dos respectivos indicadores.

Tabela 3 - Modelo Inicial do *PsyCap*

Cód.	Descrição	Autoeficácia	Esperança	Otimismo	Resiliência
AUT01	Sinto-me confiante ao analisar um problema complicado para encontrar uma solução.	0,807			
AUT02	Sinto-me confiante ao expressar minhas opiniões em reuniões ou discussões.	0,942			
AUT03	Sinto-me confiante contribuindo em discussões sobre estratégias e planejamento.	0,932			
AUT04	Sinto-me confiante em ajudar a definir metas e objetivos.	0,893			
AUT05	Sinto-me confiante ao contatar outras pessoas para discutir problemas ou ideias.	0,707			

AUT06	Sinto-me confiante em apresentar informações para um grupo de pessoas.	0,853			
ESP01(R)	Quando enfrento um obstáculo, às vezes tenho dificuldade em superá-lo e seguir em frente.		-0,147		
ESP02	Costumo encontrar maneiras de lidar com dificuldades ou desafios.		0,821		
ESP03	Sinto que posso trabalhar ou estudar sozinho, se necessário.		0,477		
ESP04	Encaro situações estressantes com calma.		0,540		
ESP05	Consigo suportar momentos difíceis, pois já os enfrentei antes.		0,837		
ESP06	Sinto que posso lidar com várias tarefas ou desafios ao mesmo tempo.		0,718		
OTM01	Quando estou diante de incertezas, geralmente espero o melhor.			0,756	
OTM02(R)	Às vezes, sinto que se algo pode dar errado, certamente dará.			-0,081	
OTM03	Costumo ver o lado positivo das coisas em relação às minhas atividades.			0,871	
OTM04	Estou otimista sobre o que o futuro me reserva.			0,779	
OTM05(R)	Às vezes sinto que as coisas nunca saem como eu esperava.			0,256	
OTM06	Acredito que algumas adversidades podem trazer aprendizados ou oportunidades.			0,766	
RSL01	Quando me sinto estagnado ou preso em uma situação, penso em muitas maneiras de sair dela.				0,730
RSL02	Atualmente, estou buscando alcançar, energicamente, meus objetivos pessoais.				0,680
RSL03	Acredito que sempre existem muitas maneiras de contornar qualquer problema.				0,784
RSL04	Atualmente, vejo-me como sendo bem-sucedido em minhas empreitadas.				0,806
RSL05	Consigo pensar em diversas maneiras de atingir meus objetivos atuais.				0,846
RSL06	No momento, estou atingindo as metas que estabeleci para mim.				0,772
AVE		0,739	0,405	0,433	0,595
CR		0,944	0,747	0,767	0,898

Fonte: Dados da pesquisa

As cargas fatoriais dos itens associados às dimensões de Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. Observa-se que os itens da dimensão Autoeficácia apresentaram cargas elevadas, variando entre 0,707 e 0,942, indicando forte associação dos indicadores com o fator latente, especialmente nos itens relacionados à expressão de opiniões, contribuição em estratégias e definição de metas. Na dimensão Esperança, a maioria dos itens apresentou cargas satisfatórias, destacando-se ESP02, ESP05 e ESP06, com valores superiores a 0,700, enquanto o item reverso ESP01 apresentou carga negativa e baixa magnitude, sugerindo fraca aderência ao construto. Em relação ao Otimismo, os itens OTM01, OTM03, OTM04 e OTM06 apresentaram cargas adequadas, superiores a 0,750, enquanto os itens reversos OTM02 e OTM05 apresentaram cargas reduzidas, indicando menor contribuição para a explicação do fator. Por fim, os itens da dimensão Resiliência apresentaram cargas consistentes, variando entre 0,680 e 0,806, evidenciando adequada representação do construto.

Os itens que apresentaram cargas fatoriais reduzidas ou negativas não foram considerados nas análises subsequentes. Dessa forma, o construto Capital Psicológico (*PsyCap*) foi composto apenas pelos indicadores que apresentaram cargas fatoriais adequadas, conforme apresentado na Tabela 4, assegurando maior consistência e aderência dos itens às dimensões de Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência.

Tabela 4 - Modelo final de mensuração do *PsyCap*

Cód.	Descrição	Autoeficácia	Esperança	Otimismo	Resiliência
AUT01	Sinto-me confiante ao analisar um problema complicado para encontrar uma solução.	0,811			
AUT02	Sinto-me confiante ao expressar minhas opiniões em reuniões ou discussões.	0,943			
AUT03	Sinto-me confiante contribuindo em discussões sobre estratégias e planejamento.	0,932			
AUT04	Sinto-me confiante em ajudar a definir metas e objetivos.	0,892			
AUT05	Sinto-me confiante ao contatar outras pessoas para discutir problemas ou ideias.	0,704			
AUT06	Sinto-me confiante em apresentar informações para um grupo de pessoas.	0,852			
ESP02	Costumo encontrar maneiras de lidar com dificuldades ou desafios.		0,834		
ESP05	Consigo suportar momentos difíceis, pois já os enfrentei antes.		0,864		
ESP06	Sinto que posso lidar com várias tarefas ou desafios ao mesmo tempo.		0,786		
OTM01	Quando estou diante de incertezas, geralmente espero o melhor.			0,758	
OTM03	Costumo ver o lado positivo das coisas em relação às minhas atividades.			0,866	
OTM04	Estou otimista sobre o que o futuro me reserva.			0,796	
OTM06	Acredito que algumas adversidades podem trazer aprendizados ou oportunidades.			0,770	
RSL01	Quando me sinto estagnado ou preso em uma situação, penso em muitas maneiras de sair dela.				0,706
RSL03	Acredito que sempre existem muitas maneiras de contornar qualquer problema.				0,789
RSL04	Atualmente, vejo-me como sendo bem-sucedido em minhas empreitadas.				0,819
RSL05	Consigo pensar em diversas maneiras de atingir meus objetivos atuais.				0,872
RSL06	No momento, estou atingindo as metas que estabeleci para mim.				0,796
AVE		0,739	0,686	0,638	0,637
CR		0,944	0,868	0,875	0,897

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo final foi depurado em função de cargas fatoriais reduzidas e problemas de validade discriminante identificados em alguns indicadores uma vez que os indicadores excluídos apresentaram correlações elevadas com mais de uma dimensão do construto, comprometendo a distinção entre os fatores. Dessa forma, a manutenção apenas dos itens com

adequada discriminação contribuiu para um modelo mais parcimonioso e conceitualmente consistente. Após a exclusão desses indicadores, o construto Capital Psicológico (*PsyCap*) permaneceu composto pelos seguintes itens: AUT01, AUT02, AUT03, AUT04, AUT05 e AUT06, referentes à dimensão Autoeficácia; ESP02, ESP05 e ESP06, associados à dimensão Esperança; OTM01, OTM03, OTM04 e OTM06, relativos ao Otimismo; e RSL01, RSL03, RSL04, RSL05 e RSL06, vinculados à dimensão Resiliência.

A validade discriminante do modelo foi avaliada por meio de testes adicionais, com destaque para o critério de Fornell e Larcker (1981) e para o índice Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Hair *et al.*, 2017). Esses procedimentos permitem verificar se os construtos são empiricamente distintos entre si, assegurando que cada dimensão mede um fenômeno específico, apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Validade discriminante das dimensões do *PsyCap*

	Fornell e Larcker				HTMT Intervalo de confiança não inclui 1
	Autoeficácia	Esperança	Otimismo	Resiliência	
AUT	0,859				Sim
ESP	0,570	0,828			Sim
OTM	0,626	0,622	0,798		Sim
RSL	0,532	0,593	0,777	0,798	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 5 indicam evidências adequadas de validade discriminante entre as dimensões do Capital Psicológico. De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), observa-se que a raiz quadrada da variância média extraída (AVE), apresentada na diagonal da matriz, foi superior às correlações entre os construtos, atendendo ao pressuposto de distinção entre as dimensões de Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. Adicionalmente, a análise do índice HTMT (Hair *et al.*, 2017) confirmou esses achados, uma vez que, para todas as relações entre os construtos, o intervalo de confiança não incluiu o valor 1, reforçando a adequada discriminação entre os fatores analisados.

4.2.1.2 Análise diagnóstica das dimensões do *PsyCap*

Na Tabela 6 são apresentadas as medidas de posição e os quartis das dimensões do Capital Psicológico (*PsyCap*). As estatísticas descritivas incluem média, mediana, quartil inferior e quartil superior, permitindo a análise da distribuição dos escores observados. Essas

medidas possibilitam a identificação das tendências centrais e da dispersão relativa das respostas em cada dimensão do construto analisado.

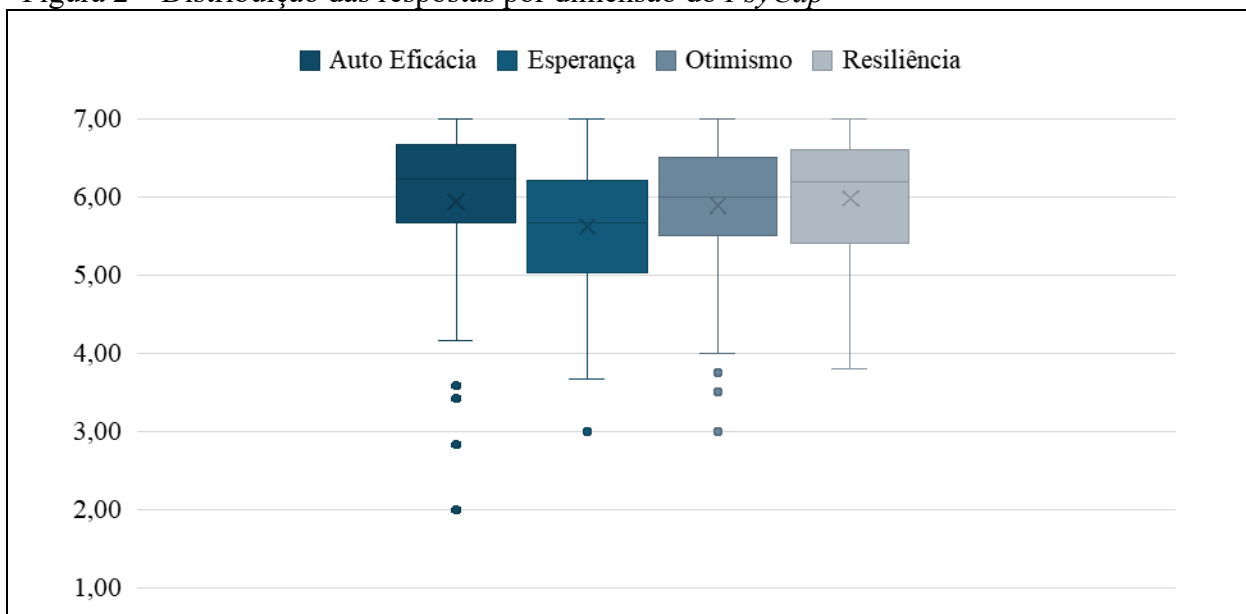
Na Figura 2 é apresentada a distribuição gráfica das dimensões do Capital Psicológico por meio de diagramas de caixa (*boxplots*), o que permite a visualização da posição central dos dados, da amplitude interquartílica e da presença de valores extremos. Essa representação possibilita a comparação do comportamento das dimensões de Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência, considerando exclusivamente a distribuição dos escores observados na amostra.

Tabela 6 - Medidas de posição e quartis das dimensões do *PsyCap*

	Autoeficácia	Esperança	Otimismo	Resiliência
Média	5,936	5,622	5,894	5,977
Mediana	6,222	5,667	6,000	6,200
Quartil Superior	6,667	6,181	6,500	6,600
Quartil Inferior	5,667	5,083	5,500	5,400

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 2 – Distribuição das respostas por dimensão do *PsyCap*



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados descritivos indicam escores médios elevados de Capital Psicológico entre os participantes. As médias variam entre 5,622, na dimensão Esperança, e 5,977, na dimensão Resiliência, enquanto Autoeficácia e Otimismo apresentam médias de 5,936 e

5,894, respectivamente. Esses valores situam-se acima do ponto médio da escala, indicando predominância de respostas em níveis superiores.

As medianas reforçam esse padrão, uma vez que todas as dimensões apresentam valores superiores a 5,6, com destaque para Autoeficácia (6,222) e Resiliência (6,200). O Otimismo apresenta mediana de 6,000, enquanto a Esperança registra mediana de 5,667, evidenciando pequena variação entre as dimensões, sem alteração do padrão geral observado.

A análise dos quartis evidencia concentração das respostas nos níveis superiores da escala. Os quartis superiores variam entre 6,181, na dimensão Esperança, e 6,667, na Autoeficácia, atingindo 6,600 na Resiliência. Os quartis inferiores permanecem acima do ponto médio da escala em todas as dimensões, variando entre 5,083 e 5,667, o que indica que mesmo os escores mais baixos concentram-se em níveis relativamente elevados.

A comparação entre médias, medianas e quartis, em conjunto com a inspeção dos diagramas de caixa, sugere maior concentração de respostas em escores elevados, com dispersão moderada ao longo da escala, conforme evidenciado pela amplitude interquartilica observada nas quatro dimensões analisadas. Observam-se valores atípicos nas dimensões analisadas, identificados nos diagramas de caixa e concentrados principalmente abaixo da distribuição principal. Esses valores não foram considerados inconsistentes ou decorrentes de erro de registro, sendo mantidos na análise por representarem observações válidas da amostra.

4.2.2 Orientação Empreendedora

4.2.2.1 Avaliação do modelo de mensuração da orientação empreendedora

Os indicadores do construto Orientação Empreendedora estão descritos a seguir, juntamente com as respectivas estatísticas estimadas no modelo. A Tabela 7 apresenta os resultados estimados do modelo dos indicadores que compõem o construto Orientação Empreendedora da Família Empresária. Observa-se que todos os indicadores apresentaram pesos positivos, variando entre 0,11 e 0,15, o que evidencia contribuições consistentes de cada assertiva para a composição do construto formativo.

Tabela 7 – Modelo de mensuração da Orientação empreendedora

Cód.	Indicadores	Weights	IC		p-value	VIF
			2,50%	97,50%		
OEM01	Na prática a família empresária está disposta a assumir riscos calculados no negócio	0,11	0,08	0,13	0,00	1,77
OEM02	Na prática a família empresária está aberta a colocar novas ideias em prática no mercado	0,14	0,13	0,16	0,00	3,18
OEM03	Na prática a família empresária tem um comportamento inovador e criativo	0,15	0,13	0,18	0,00	4,30
OEM04	Na prática a família empresária estimula a autonomia dos gestores do negócio familiar	0,15	0,13	0,18	0,00	3,50
OEM05	Na prática a família empresária tem metas ambiciosas e toma medidas ousadas para as atingir	0,13	0,11	0,16	0,00	2,70
OEM06	Na prática a família empresária utiliza sua rede de contatos para impulsionar novos negócios	0,13	0,11	0,16	0,00	2,30
OEM07	Na prática a família empresária considera a sucessão familiar um fator de influência na orientação empreendedora	0,11	0,07	0,13	0,00	1,58
OEM08	Na prática a família empresária influencia seus objetivos com base em sua orientação empreendedora	0,14	0,13	0,17	0,00	2,69
OEM09	Na prática a família empresária ajusta os objetivos do negócio à sua estrutura familiar	0,11	0,09	0,14	0,00	1,90
OEM10	Na prática a família empresária consegue equilibrar inovação e tradição no negócio	0,14	0,13	0,17	0,00	3,32

Fonte: Dados da pesquisa

Os maiores pesos foram identificados nos indicadores OEM03 e OEM04, ambos com peso de 0,15, indicando maior contribuição relativa dos comportamentos associados à inovação e criatividade da família empresária, bem como ao estímulo à autonomia dos gestores no contexto do negócio familiar. Em seguida, destacam-se os indicadores OEM02, OEM08 e OEM10, com pesos de 0,14, relacionados à abertura para novas ideias, à influência da orientação empreendedora na definição de objetivos e à capacidade de equilibrar inovação e tradição.

Os intervalos de confiança, considerando os percentis de 2,5% e 97,5%, mostram-se estreitos e não incluem o valor zero em nenhum dos indicadores, indicando estabilidade das estimativas obtidas. Os limites inferiores dos intervalos variam entre 0,07 e 0,13, enquanto os limites superiores situam-se entre 0,13 e 0,18, sugerindo precisão adequada dos pesos estimados. Além disso, todos os indicadores apresentaram p-value igual a 0,00, indicando significância estatística ao nível adotado.

No que se refere ao fator de inflação da variância (VIF), os valores variaram entre 1,58 e 4,30, permanecendo abaixo dos limites usualmente recomendados na literatura. O maior VIF foi observado no indicador OEM03, seguido por OEM04 e OEM10, sugerindo associação mais elevada entre esses indicadores e os demais, sem comprometer a validade do

modelo. Os menores valores de VIF foram identificados nos indicadores OEM07 e OEM01, indicando menor redundância informacional.

4.2.2.2 Análise diagnóstica da orientação empreendedora

Na Tabela 8 são apresentadas as medidas de posição e os quartis dos indicadores formativos da Orientação Empreendedora (OE1 a OE10). As estatísticas descritivas incluem média, mediana, quartil inferior e quartil superior, permitindo a análise da distribuição dos escores observados em cada indicador.

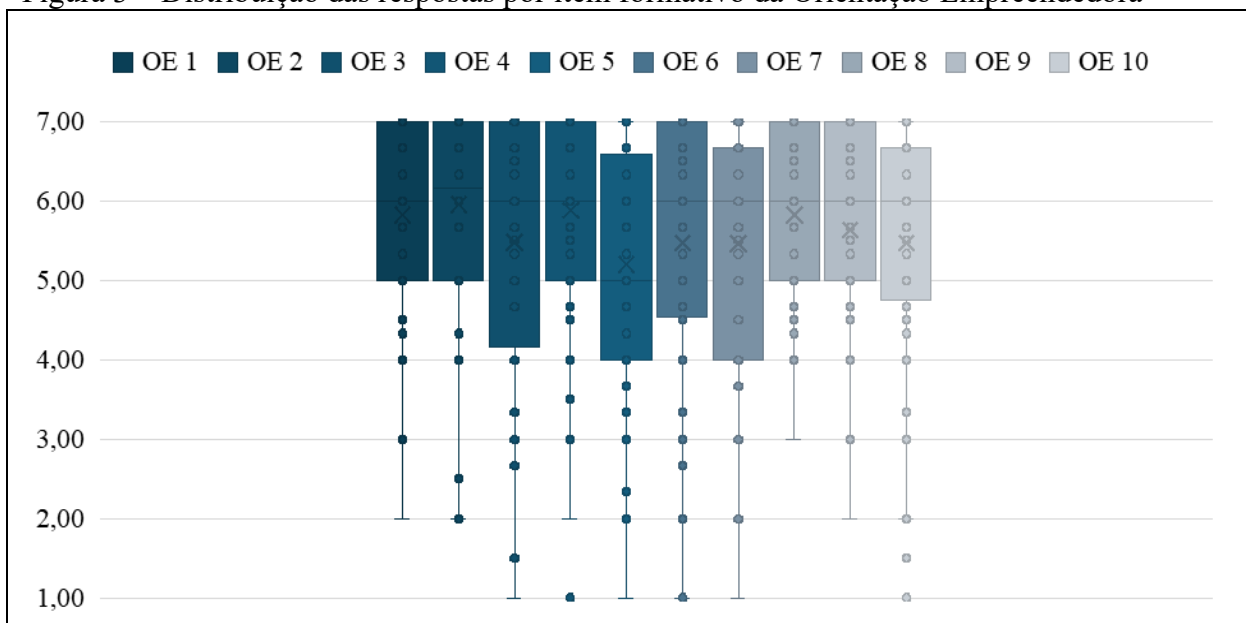
Na Figura 3 é apresentada a distribuição gráfica das respostas associadas aos indicadores formativos da Orientação Empreendedora, por meio de diagramas de caixa (boxplots), possibilitando a visualização da posição central, da dispersão dos dados e da amplitude interquartilica dos escores.

Tabela 8 - Medidas de posição e quartis dos itens da Orientação Empreendedora

	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	OE 6	OE 7	OE 8	OE 9	OE 10
Média	5,823	5,956	5,483	5,885	5,204	5,469	5,463	5,823	5,640	5,475
Mediana	6,000	6,167	6,000	6,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Quartil Superior	7,000	7,000	7,000	7,000	6,417	7,000	6,667	7,000	7,000	6,667
Quartil Inferior	5,000	5,000	4,500	5,000	4,000	4,625	4,000	5,000	5,000	4,917

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 3 – Distribuição das respostas por item formativo da Orientação Empreendedora



Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, observa-se que as respostas se concentram nos valores mais elevados da escala, com predominância entre os escores 5 e 7, indicando elevado nível de concordância dos respondentes em relação às práticas empreendedoras no contexto das empresas familiares analisadas.

As medianas dos indicadores situam-se, majoritariamente, acima do ponto médio da escala, evidenciando uma percepção positiva quanto à disposição da família empresária para assumir riscos calculados, adotar comportamentos inovadores, estimular a autonomia dos gestores e alinhar os objetivos do negócio à estrutura e dinâmica familiar. Nota-se que alguns indicadores (OE2, OE3, OE4 e OE10) apresentam menor dispersão interquartilica, sugerindo maior homogeneidade nas respostas e maior convergência de percepções entre os participantes, especialmente no que se refere à abertura para novas ideias, ao incentivo à inovação, à autonomia gerencial e à capacidade de equilibrar tradição e inovação no negócio familiar.

Em contrapartida, determinados indicadores (OE1, OE5, OE7 e OE9) exibem maior dispersão dos escores, evidenciada pela amplitude dos intervalos interquartílicos e pela maior distância em torno da mediana. Especificamente, o OE1, relacionado à disposição para assumir riscos calculados no negócio, e o OE5, associado ao estabelecimento de metas ambiciosas e à adoção de medidas ousadas, revelam maior heterogeneidade na distribuição das respostas. De forma semelhante, o OE7, que trata da influência da sucessão familiar na orientação empreendedora, e o OE9, referente ao ajuste dos objetivos do negócio à estrutura familiar, também apresentam maior variabilidade nos escores observados, indicando percepções menos uniformes entre os respondentes quanto a esses aspectos da orientação empreendedora.

4.2.3 Envolvimento Familiar

4.2.3.1 Avaliação do modelo de mensuração do Envolvimento Familiar

O envolvimento familiar possui 12 indicadores, cujas estatísticas descritivas estão apresentadas na Tabela 9, considerando as dimensões Controle (INC), Continuidade (PRC), Enriquecimento (PRE) e Proeminência (PRP).

Tabela 9 – Modelo de mensuração do Envolvimento Familiar

Cód.	Assertiva	Controle	Continuidade	Enriquecimento	Proeminência
INC01	A família tem a intenção/desejo de manter o controle do negócio por muitas gerações.	0,800			
INC02	Existe a intenção de que o próximo líder seja um membro da família	0,904			
INC03	As diretrizes e estratégias de longo prazo são elaboradas pela família	0,622			
PRC01	Na prática da família empresária os membros da família trabalham em conjunto na empresa, tomam decisões coletivas e buscam consenso.		0,761		
PRC02	Na prática da família empresária há esforços para manter a empresa sob controle da família e preparar as próximas gerações para assumir sua liderança		0,905		
PRC03	Na prática da família empresária a empresa serve como um meio de manter e transmitir os valores da família às novas gerações.		0,824		
PRE01	Na prática da família empresária o negócio contribui para a felicidade de familiares que não atuam diretamente na empresa.			0,849	
PRE02	Na prática da família empresária a gestão da empresa melhora a vida familiar e fortalece os relacionamentos entre os membros da família.			0,920	
PRE03	Na prática da família empresária as decisões do negócio levam em conta as necessidades da família (como emprego, estabilidade e pertencimento)			0,860	
PRP01	Na prática da família empresária a empresa tem contribuído para que a família seja reconhecida e valorizada na comunidade				0,886
PRP02	Na prática da família empresária a família se beneficia das relações sociais geradas pela empresa, e a empresa também se beneficia dos relacionamentos da família.				0,891
PRP03	Na prática da família empresária as decisões da empresa levam em conta a preservação da reputação da família, com ética e respeito				0,842
	AVE	0,614	0,693	0,769	0,763
	CR	0,824	0,871	0,909	0,906

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela apresenta a leitura das cargas fatoriais das assertivas relacionadas às quatro dimensões analisadas, Controle, Continuidade, Enriquecimento e Proeminência, evidenciando a adequação dos indicadores aos respectivos construtos. Na dimensão Controle, observa-se que as assertivas INC01 e INC02 apresentam cargas elevadas, destacando a forte intenção da família em manter o controle do negócio ao longo de gerações e em garantir que a sucessão ocorra por meio de um membro familiar. A assertiva INC04, embora apresente carga inferior às anteriores, mantém valor satisfatório, indicando que a elaboração das diretrizes e estratégias de longo prazo pela família também contribui de forma relevante para o construto.

Na dimensão Continuidade, as assertivas PRC01, PRC02 e PRC03 apresentam cargas fatoriais elevadas, especialmente PRC02, que evidencia o esforço da família empresária em manter o controle do negócio e preparar as próximas gerações para a liderança.

Esses resultados indicam que a continuidade está fortemente associada às práticas coletivas, à transmissão de valores familiares e ao planejamento sucessório.

No que se refere à dimensão Enriquecimento, as assertivas PRE01, PRE02 e PRE03 apresentam cargas altas e consistentes, com destaque para PRE02, que indica que a gestão da empresa contribui significativamente para a melhoria da vida familiar e o fortalecimento dos relacionamentos entre os membros da família. Esses achados sugerem que o negócio familiar exerce um papel importante na promoção do bem-estar e na satisfação das necessidades familiares, inclusive daquelas pessoas que não atuam diretamente na empresa.

Por fim, na dimensão Proeminência, as assertivas PRP01, PRP02 e PRP03 apresentam cargas fatoriais elevadas, demonstrando que a empresa familiar contribui para o reconhecimento da família na comunidade, para o fortalecimento das relações sociais e para a preservação da reputação familiar pautada pela ética e pelo respeito. Esses resultados indicam que a imagem e o capital social da família estão fortemente vinculados às decisões e práticas empresariais.

Tabela 10 - Validade discriminante das dimensões do Envolvimento Familiar

	Fornell e Larcker				HTMT Intervalo de confiança não inclui 1?
	INC	PRC	PRE	PRP	
Controle (INC)	0,784				Sim
Continuidade (PRC)	0,529	0,832			Sim
Enriquecimento (PRE)	0,237	0,681	0,877		Sim
Proeminência (PRP)	0,164	0,594	0,614	0,874	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 10 apresenta os resultados dos testes de validade discriminante por meio dos critérios de Fornell e Larcker (1981), da razão HTMT e do intervalo de confiança (Hair *et al.*, 2017), permitindo avaliar se os construtos analisados são empiricamente distintos entre si. De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), observa-se que a raiz quadrada da variância média extraída de cada construto, representada na diagonal principal da matriz, apresenta valores superiores às correlações com os demais construtos. O construto INC apresenta valor de 0,784, superior às suas correlações com PRC, PRE e PRP, enquanto PRC apresenta valor de 0,832, também maior do que as correlações estabelecidas com os demais construtos. De forma semelhante, PRE apresenta raiz quadrada da AVE de 0,877 e PRP de

0,874, ambas superiores às correlações cruzadas, indicando atendimento ao critério proposto por Fornell e Larcker (1981).

Em relação ao critério HTMT (Hair *et al.*, 2017), os resultados indicam que as relações entre os construtos mantêm níveis aceitáveis de distinção, uma vez que os intervalos de confiança não incluem o valor 1 em nenhuma das comparações realizadas. Esse resultado, indicado pela confirmação positiva em todas as relações, reforça a evidência de validade discriminante entre INC, PRC, PRE e PRP, demonstrando que, embora relacionados, os construtos capturam dimensões conceitualmente distintas do fenômeno investigado.

4.2.3.3 Análise diagnóstica das dimensões do envolvimento familiar

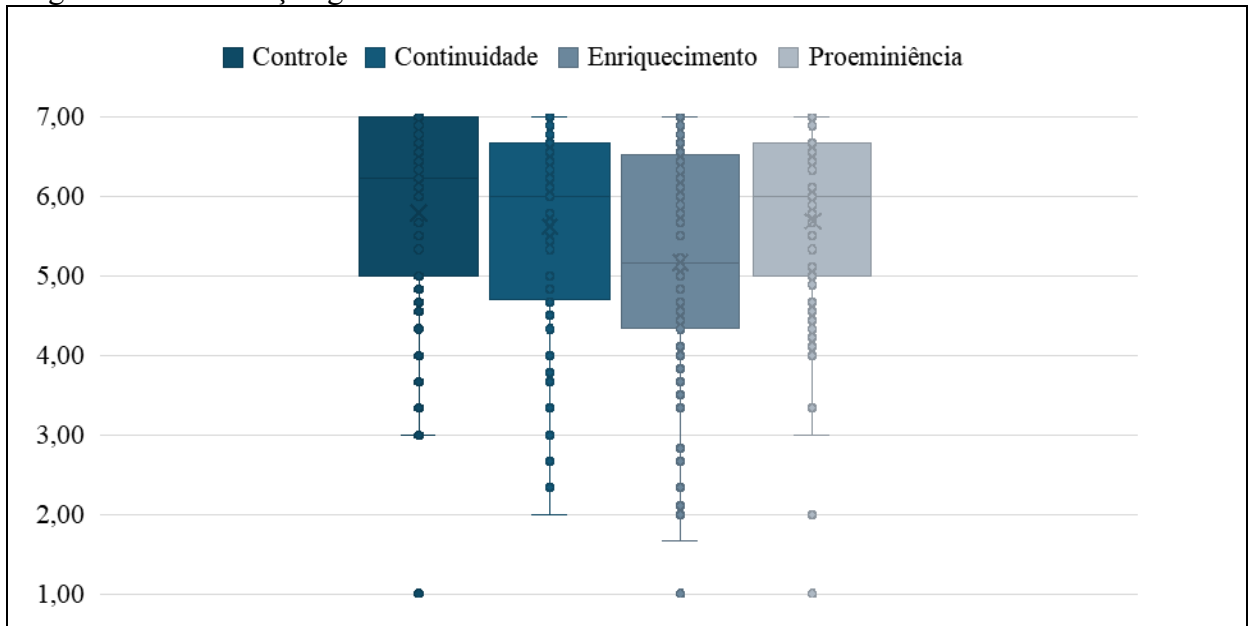
Na Figura 4 é possível visualizar os resultados previamente apresentados na Tabela 11, referentes à distribuição das respostas nas dimensões do construto Envolvimento Familiar. Conforme evidenciado pelas estatísticas descritivas, as dimensões Controle e Proeminência apresentam maior concentração de respostas em níveis elevados da escala, o que se reflete graficamente por medianas superiores ao ponto central e por intervalos interquartílicos mais compactos. Esse padrão indica uma percepção mais homogênea dos respondentes quanto à intenção de manter o controle do negócio na família e ao reconhecimento e à reputação familiar associados à empresa.

Tabela 11 - Análise descritiva dos itens do construto

	Controle	Continuidade	Enriquecimento	Proeminência
Média	5,790	5,620	5,169	5,682
Mediana	6,222	6,000	5,167	6,000
Quartil Superior	7,000	6,667	6,472	6,667
Quartil Inferior	5,000	4,792	4,333	5,000

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4 – Distribuição gráfica das dimensões do construto Envolvimento Familiar



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que todas as dimensões apresentam médias acima do ponto central da escala, indicando uma percepção geral positiva dos respondentes em relação aos aspectos socioemocionais analisados nas famílias empresárias. A dimensão Controle apresenta média de 5,790 e mediana de 6,222, indicando predominância de respostas situadas nos níveis superiores da escala quanto à intenção da família em manter o controle do negócio ao longo do tempo. O quartil superior igual a 7,000 reforça a concentração de respostas nos níveis mais elevados, enquanto o quartil inferior de 5,000 indica que mesmo os menores escores permanecem acima do ponto médio da escala.

Na dimensão Continuidade, a média de 5,620 e a mediana de 6,000 indicam percepção favorável em relação às práticas associadas à sucessão e à manutenção do negócio no âmbito familiar. O quartil superior de 6,667 aponta para concentração de respostas elevadas, ao passo que o quartil inferior de 4,792 evidencia maior dispersão dos escores quando comparada à dimensão Controle, indicando maior heterogeneidade nas percepções dos respondentes.

A dimensão Enriquecimento apresenta a menor média entre as dimensões analisadas, com valor de 5,169, e mediana praticamente coincidente (5,167), indicando distribuição mais equilibrada das respostas em torno da tendência central. O quartil inferior de 4,333 evidencia a presença de avaliações mais baixas, enquanto o quartil superior de 6,472 indica que uma parcela dos respondentes atribui escores elevados a essa dimensão.

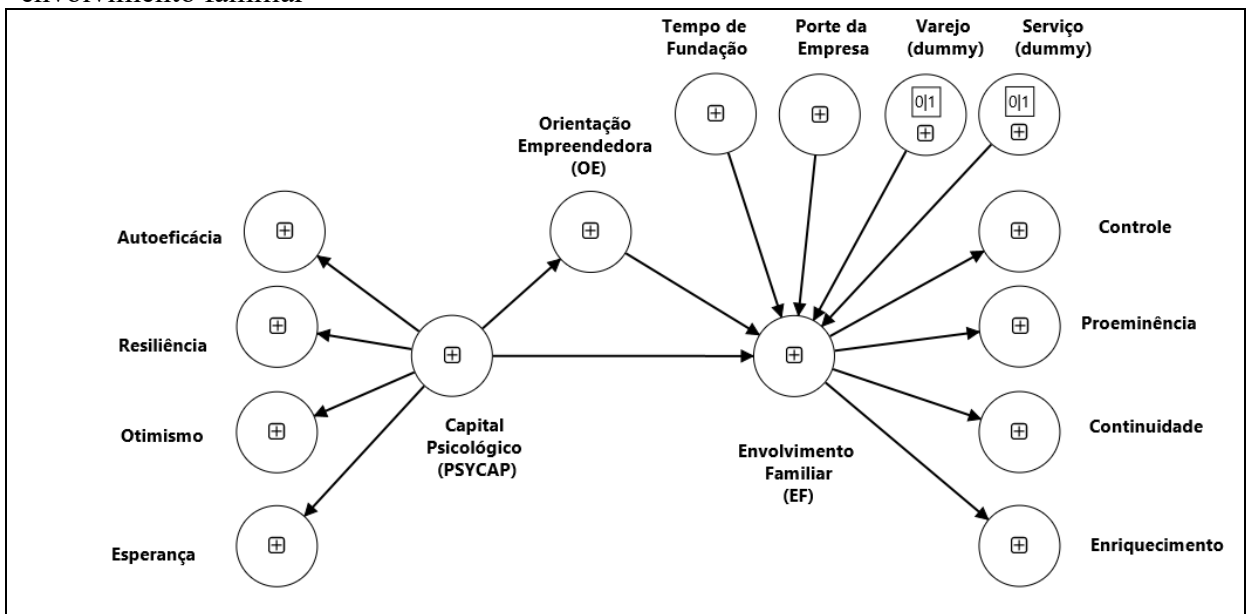
Por fim, a dimensão Proeminência apresenta média de 5,682 e mediana de 6,000, indicando predominância de respostas em níveis elevados da escala. Os valores dos quartis inferior (5,000) e superior (6,667) sugerem uma distribuição relativamente concentrada, com menor dispersão em comparação à dimensão Enriquecimento.

De forma semelhante, a dimensão Enriquecimento, que apresentou a menor média na análise descritiva, evidencia graficamente maior dispersão dos escores e a presença de valores mais baixos. Esse comportamento visual indica menor uniformidade nas respostas associadas a essa dimensão, conforme evidenciado pela distribuição observada no *boxplot*.

4.3 MODELO ESTRUTURAL E TESTES DE HIPÓTESES

Foram concebidas três hipóteses, estas visam testar os objetivos específicos delineados nesta pesquisa. A seguir, na Figura 5, são apresentados o modelo em perspectiva das hipóteses, permitindo a visualização simultânea das relações entre o Capital Psicológico, a Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar, bem como das variáveis de controle consideradas na pesquisa.

Figura 5 - Modelo de equações estruturais: capital psicológico, orientação empreendedora e envolvimento familiar



Fonte: Dados da pesquisa

Em consonância com o perfil das empresas apresentado anteriormente, o modelo incorpora como variáveis de controle o ramo de atuação, classificado em varejo, serviço ou

indústria, o porte da empresa, definido como pequeno, médio ou grande, e o tempo de fundação, caracterizando a maturidade organizacional das empresas analisadas.

A tabela 12 apresenta os resultados dos modelos estruturais testados, considerando progressivamente a inclusão dos construtos centrais e das relações hipotetizadas, bem como o efeito das variáveis de controle já descritas no perfil das empresas. Inicialmente, observa-se que os valores de VIF permanecem abaixo dos limites recomendados em todos os modelos, indicando ausência de problemas relevantes de multicolinearidade assegurando a estabilidade das estimativas dos coeficientes estruturais.

Tabela 12 - Resultados do modelo estrutural e testes de hipóteses

Caminhos Estruturais	Modelo a			Modelo b			Modelo c		
	VIF	<i>Path Coeffs</i>	<i>p-value</i>	VIF	<i>Path Coeffs</i>	<i>p-value</i>	VIF	<i>Path Coeffs</i>	<i>p-value</i>
Tempo de Fundação	1,262	0,253	0,027	1,263	0,257	0,017	1,267	0,227	0,009
Porte da Empresa	1,327	0,246	0,024	1,343	0,221	0,033	1,353	0,177	0,026
Varejo (<i>dummy</i>)	1,332	0,953	0,000	1,334	0,934	0,000	1,520	0,520	0,015
Serviço (<i>dummy</i>)	1,363	0,135	0,617	1,371	0,171	0,518	1,382	0,069	0,766
PSYCAP → EF	-	-	-	1,030	0,200	0,026	1,489	-0,103	0,305
PSYCAP → OE	-	-	-	-	-	-	1,000	0,552	0,000
OE → EF	-	-	-	-	-	-	1,659	0,577	0,000
R ²	0,303			0,342			0,540		
R ² a	0,265			0,297			0,502		

Fonte: Dados da pesquisa

No Modelo a, que considera exclusivamente as variáveis de controle, o tempo de fundação e o porte da empresa apresentam efeitos positivos e estatisticamente significativos sobre a variável dependente, indicando que empresas mais antigas e de maior porte tendem a apresentar níveis mais elevados do construto analisado. O ramo varejo também apresenta coeficiente positivo elevado e significativo, sugerindo que empresas desse segmento demonstram maior intensidade do envolvimento familiar quando comparadas às demais categorias. Em contrapartida, o ramo de serviços não apresenta efeito estatisticamente significativo, indicando que, nesse modelo, sua influência não se diferencia das demais categorias de referência. O valor de R² indica que as variáveis de controle explicam aproximadamente 30,3% da variância do construto dependente, com R² ajustado de 26,5%, evidenciando um poder explicativo moderado.

No Modelo b, ao incluir o efeito direto do Capital Psicológico sobre o Envolvimento Familiar, observa-se a manutenção da significância do tempo de fundação, do

porte da empresa e do ramo varejo, com coeficientes semelhantes aos do modelo anterior. O Capital Psicológico apresenta efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o Envolvimento Familiar, indicando que níveis mais elevados de *PsyCap* estão associados a maior envolvimento da família no negócio. Esse acréscimo resulta em aumento do poder explicativo do modelo, com R^2 de 34,2% e R^2 ajustado de 29,7%, reforçando a relevância do Capital Psicológico para a compreensão do fenômeno investigado.

No Modelo c, é incorporada a Orientação Empreendedora como construto mediador entre o Capital Psicológico e o Envolvimento Familiar. Nesse modelo, observa-se que o Capital Psicológico exerce efeito positivo e significativo sobre a Orientação Empreendedora, enquanto a Orientação Empreendedora apresenta efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o Envolvimento Familiar. O efeito direto do Capital Psicológico sobre o Envolvimento Familiar torna-se não significativo, sugerindo a presença de mediação, na qual a influência do *PsyCap* ocorre predominantemente por meio da Orientação Empreendedora. As variáveis de controle permanecem, em sua maioria, significativas, embora com redução nos coeficientes, indicando que parte de seus efeitos é absorvida pelas relações entre os construtos centrais. O ramo varejo continua apresentando efeito positivo significativo, enquanto o setor de serviços permanece sem efeito estatisticamente relevante.

O Modelo c apresenta o maior poder explicativo entre os três modelos, com R^2 de 54,0% e R^2 ajustado de 50,2%, evidenciando um avanço substancial na explicação da variância do Envolvimento Familiar quando considerados conjuntamente o Capital Psicológico, a Orientação Empreendedora e as variáveis de controle. De forma geral, os resultados indicam que, embora características organizacionais como porte, tempo de fundação e ramo de atuação influenciem o envolvimento familiar, os recursos psicológicos positivos e a orientação estratégica empreendedora desempenham papel central na explicação desse construto, fortalecendo a coerência teórica e empírica do modelo proposto.

Quadro 8 - Resumo dos testes de Hipóteses

Hipótese	Caminho Estrutural	Descrição da Hipótese	Teste
H1	PSYCAP → OE	O Capital Psicológico tem relação positiva com a Orientação Empreendedora	Suportado
H2	OE → EF	A Orientação Empreendedora tem relação positiva com o Envolvimento Familiar.	Suportado
H3	PSYCAP → OE → EF	A orientação empreendedora medeia a relação entre o Capital Psicológico e o Envolvimento Familiar	Suportado

O Quadro 8 sintetiza os resultados dos testes das hipóteses propostas no modelo teórico, permitindo uma visão integrada das relações investigadas entre Capital Psicológico, Orientação Empreendedora e Envolvimento Familiar. Os achados indicam que todas as hipóteses formuladas foram suportadas empiricamente, reforçando a coerência teórica do modelo e a consistência dos resultados obtidos nas análises estruturais.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a discussão dos resultados obtidos por meio da pesquisa, a partir da análise das relações entre o Capital Psicológico, a Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar no contexto das empresas familiares, com o objetivo de compreender os padrões identificados no estudo.

4.4.1 A relação entre capital psicológico e orientação empreendedora

A Hipótese 1, que postulava que o Capital Psicológico apresenta relação positiva com a Orientação Empreendedora, foi suportada pelos resultados do estudo, evidenciando que, quanto maior o nível de *PsyCap*, maior tende a ser a Orientação Empreendedora nas empresas analisadas. Ao considerar as dimensões do Capital Psicológico, observa-se que a resiliência se destaca especialmente por se referir à capacidade de enfrentar adversidades, adaptar-se às mudanças e persistir diante das dificuldades, características essenciais para a sustentação da postura empreendedora ao longo do tempo. A autoeficácia também se sobressai nessa relação, por contribuir para a confiança dos indivíduos em relação aos procedimentos, decisões e desafios do negócio, elemento fundamental para comportamentos empreendedores. Essas dimensões mostram-se diretamente associada às dimensões da Orientação Empreendedora, como a propensão ao risco, a inovatividade e a autonomia concedida aos demais membros da família na gestão. Além disso, o otimismo contribui ao favorecer uma percepção positiva sobre a evolução das situações, enquanto a esperança diferencia-se por envolver não apenas expectativas favoráveis, mas também o engajamento ativo na construção de estratégias e caminhos para o alcance dos objetivos. Esse conjunto de recursos psicológicos fortalece o comportamento empreendedor ao estimular tanto a iniciativa quanto a persistência frente aos desafios inerentes ao contexto das empresas familiares.

No que se refere à Orientação Empreendedora, investigou-se o nível dessa orientação nas famílias empresárias participantes do estudo, buscando compreender o grau de

disposição para assumir riscos calculados, a abertura para a implementação de novas ideias na prática e a presença de comportamentos inovadores e criativos na gestão do negócio. Também foram analisados aspectos relacionados ao estímulo à autonomia dos gestores, ao estabelecimento de metas ambiciosas e ao fortalecimento das redes de relacionamento, compreendidas como elementos estratégicos para a ampliação das oportunidades empreendedoras. Além disso, consideraram-se variáveis vinculadas ao planejamento da sucessão familiar, à definição de objetivos organizacionais orientados pelo comportamento empreendedor e à capacidade de alinhar tais objetivos à estrutura familiar, equilibrando tradição e inovação no contexto da empresa. Esses elementos, em conjunto, constituem os principais indicadores da Orientação Empreendedora adotados neste estudo.

Os achados do presente estudo, ao confirmarem a relação positiva entre o Capital Psicológico e a Orientação Empreendedora, estão alinhados com a literatura que evidencia a influência positiva do *PsyCap* sobre os resultados empreendedores, atuando tanto de maneira direta (Malak; Khoso; Jariko, 2022; Al Issa, 2022) quanto de forma indireta, ao mediar ou moderar a relação com outras variáveis organizacionais (Hu, 2022; Malak; Khoso; Jariko 2022; Peng; Song; Horsey, 2023). Ademais, Zighan *et al.* (2022) destacam o papel da Orientação Empreendedora, especialmente nas dimensões de tomada de riscos, inovação e proatividade, como promotora da resiliência organizacional, particularmente em contextos de crise. De forma convergente, os resultados desta pesquisa confirmam que todas as dimensões do Capital Psicológico se associam positivamente à Orientação Empreendedora, reforçando a interdependência entre esses construtos no contexto das empresas familiares.

4.4.2 A relação entre Orientação Empreendedora e Envolvimento Familiar

A Hipótese 2, que postulava que a Orientação Empreendedora apresenta relação positiva com o Envolvimento Familiar, foi confirmada pelos resultados do estudo. O envolvimento familiar é compreendido a partir de quatro dimensões centrais: controle, proeminência, continuidade e enriquecimento.

O controle familiar refere-se à influência direta exercida pelos membros da família sobre a empresa, seja por meio da ocupação de cargos de gestão, seja pela definição da liderança da alta administração, geralmente concentrada no fundador ou em um grupo familiar dominante, com base na participação acionária ou em atributos como o carisma (Berrone; Cruz; Gomez-Mejia, 2012). Nesse sentido, as assertivas investigaram a intenção da família em manter o controle do negócio ao longo de múltiplas gerações, a preferência para

que o próximo líder seja um membro da família e o grau em que as diretrizes e estratégias de longo prazo são definidas pela própria família, evidenciando a centralidade do poder decisório familiar na condução e no futuro da organização.

A proeminência diz respeito à importância atribuída pela família à imagem, à reputação e ao reconhecimento social associados ao negócio, refletindo o desejo de preservar o nome da família e seu prestígio nas relações com clientes, parceiros e com o mercado (Chrisman *et al.*, 2012; Debicki *et al.*, 2016). As assertivas investigaram, na prática da família empresária, em que medida a empresa contribui para que a família seja reconhecida e valorizada na comunidade, como ocorre a troca de benefícios entre as relações sociais construídas pela família e aquelas geradas pela empresa, e de que forma as decisões organizacionais consideram a preservação da reputação familiar, orientadas por princípios de ética e respeito.

A continuidade familiar expressa a valorização da manutenção do controle e do envolvimento da família na condução da empresa ao longo do tempo, estando associada à satisfação intrínseca dos proprietários e gestores familiares em contribuir para a sustentabilidade do negócio, preservar a unidade familiar e alinhar objetivos empresariais aos valores da família (Handler, 1990; Debicki *et al.*, 2016). As assertivas da pesquisa investigaram, na prática da família empresária, o grau em que os membros da família atuam de forma conjunta na empresa, participam de decisões coletivas e buscam o consenso, bem como os esforços empreendidos para manter o controle familiar do negócio e preparar as próximas gerações para a liderança, além do papel da empresa como um meio de manutenção e transmissão dos valores familiares às novas gerações.

Já o enriquecimento familiar refere-se ao interesse em atender a um conjunto mais amplo de obrigações para com a família, promovendo harmonia e bem-estar inclusive entre os membros que não participam diretamente da operação da empresa, como a melhoria da qualidade de vida dos familiares (Kellermanns; Eddleston, 2007; Debicki *et al.*, 2016). As assertivas da pesquisa desta dimensão investigaram, na prática da família empresária, em que medida o negócio contribui para a felicidade de familiares que não atuam diretamente na empresa, como a gestão empresarial impacta positivamente a vida familiar e fortalece os relacionamentos entre seus membros, bem como se as decisões do negócio consideram as necessidades da família, tais como oportunidades de emprego, estabilidade e sentimento de pertencimento.

A confirmação da relação positiva entre a Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar evidencia que o comportamento empreendedor nas empresas

familiares ultrapassa aspectos meramente estratégicos ou estruturais, envolvendo também dimensões emocionais e relacionais. A Orientação Empreendedora, ao contemplar características como a disposição para assumir riscos, a postura proativa, a busca contínua pelo crescimento, a definição de metas ambiciosas e a ampliação das redes de relacionamento, demanda um nível elevado de envolvimento dos membros da família, tanto na gestão quanto no vínculo afetivo com o negócio. Observa-se que, quanto maior a Orientação Empreendedora, maior tende a ser o Envolvimento Familiar, uma vez que a família passa a sentir-se parte ativa do processo de desenvolvimento da empresa, orgulhando-se do empreendimento e da identidade familiar associada a ele. Esse achado está alinhado aos estudos de Rachmawati, Suliyanto e Suroso (2022), que identificaram o envolvimento familiar como mediador positivo entre a Orientação Empreendedora e o desempenho organizacional, bem como aos de Jovic, Morris e Kuratko (2021), que evidenciam o papel da cultura e da experiência familiar no fortalecimento do comportamento empreendedor.

Ademais, Seyed Kalali (2022) destaca que empresas familiares orientadas para o longo prazo tendem a apresentar maiores níveis de Orientação Empreendedora, reforçando a importância do desejo de continuidade do negócio para o engajamento dos familiares. Nesse sentido, o envolvimento vai além da participação na governança ou da posse da propriedade, pois inclui o comprometimento emocional, o desejo de continuidade do negócio e a disposição para contribuir com ideias, esforços e apoio mútuo. Assim, a Orientação Empreendedora cria um ambiente que favorece a participação, a corresponsabilidade e a integração dos familiares na gestão, fortalecendo o Envolvimento Familiar não apenas em termos formais, mas também no âmbito socioemocional.

4.4.3 Capital Psicológico, Orientação empreendedora e o Envolvimento Familiar

A Hipótese 3, que postulava que a Orientação Empreendedora medeia a relação entre o Capital Psicológico e o Envolvimento Familiar, foi confirmada nos achados desta pesquisa, uma vez que os resultados indicaram a necessidade da atuação mediadora da Orientação Empreendedora para que o Envolvimento Familiar seja ampliado. Esse resultado reforça a concepção do Capital Psicológico como um construto do comportamento organizacional positivo, composto por competências passíveis de desenvolvimento; dessa forma, o fortalecimento dessas competências impulsiona a capacidade de lidar com incertezas, gerir crises e assumir riscos calculados, favorecendo, conforme validado na Hipótese 1, o desenvolvimento da Orientação Empreendedora. O desenvolvimento do *PsyCap* favorece

níveis mais elevados de Orientação Empreendedora, gerando a intensificação de suas dimensões, como inovatividade, proatividade, agressividade competitiva, autonomia, tomada de risco e ampliação das redes de relacionamento, e essa relação positiva influencia o fortalecimento do Envolvimento Familiar, conforme os resultados da Hipótese 2.

Estudos anteriores reforçam esse achado. Lanchimba, Welsh e Kaswengi (2024) identificaram que o envolvimento familiar e a concentração da propriedade influenciam significativamente o sucesso organizacional, especialmente em contextos adversos, indicando que a atuação da família fortalece os resultados quando associada a elevados níveis de Capital Psicológico. De modo distinto, Fischer-Kree *et al.*, (2021) evidenciou que a presença de membros da família em posições de alta gestão pode estar associada a níveis mais baixos de Capital Psicológico organizacional, sobretudo em contextos marcados por dinâmicas familiares disfuncionais, como conflitos de poder, dificuldades de comunicação e resistência à mudança. Desse modo, os resultados indicam que o Capital Psicológico influencia o Envolvimento Familiar de forma indireta, mediado pela Orientação Empreendedora, desde que exista abertura da família para o diálogo, para a inovação e para a participação efetiva nos processos decisórios, evidenciando que é por meio das ações empreendedoras da família empresária que o envolvimento dos membros da família se intensifica, ultrapassando a dimensão estrutural da governança e da propriedade para alcançar um envolvimento de natureza socioemocional, marcado pelo orgulho, pelo compromisso, pelo desejo de permanência e de crescimento do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são abordadas as considerações finais, as recomendações da dissertação e as sugestões de estudos futuros.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

No campo teórico, esta pesquisa contribui para o avanço dos estudos sobre empresas familiares ao integrar construtos oriundos da psicologia positiva, do empreendedorismo e da literatura sobre envolvimento familiar. Ao analisar conjuntamente o Capital Psicológico, a Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar, o estudo amplia a compreensão acerca da forma como recursos psicológicos positivos individuais se articulam com comportamentos estratégicos e com dimensões socioemocionais no contexto das famílias empresárias.

A principal contribuição teórica decorre da evidência empírica de que o Capital Psicológico exerce influência indireta sobre o Envolvimento Familiar por meio da Orientação Empreendedora, confirmando o papel mediador desse construto. Esse resultado contribui para a literatura ao demonstrar que os recursos psicológicos positivos não se traduzem diretamente em maior envolvimento familiar, mas atuam como base para o desenvolvimento de posturas estratégicas empreendedoras que, por sua vez, fortalecem o vínculo da família com o negócio. Dessa forma, o estudo oferece suporte empírico a modelos explicativos mais integrados, que consideram simultaneamente dimensões psicológicas, estratégicas e socioemocionais no âmbito das empresas familiares.

Adicionalmente, a pesquisa contribui ao sistematizar e adaptar instrumentos de mensuração fundamentados na literatura existente, permitindo a operacionalização empírica do Envolvimento Familiar a partir de suas dimensões de controle, continuidade, enriquecimento e proeminência. A avaliação do modelo de mensuração no contexto empírico investigado fortalece a consistência teórica e metodológica do estudo, ao mesmo tempo em que amplia as possibilidades de utilização desses instrumentos em pesquisas futuras, especialmente em investigações aplicadas ao contexto brasileiro.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios relevantes para gestores, líderes familiares, consultores e profissionais que atuam no desenvolvimento de empresas familiares. Ao evidenciar que níveis mais elevados de Capital Psicológico estão associados a uma maior Orientação Empreendedora, o estudo destaca a importância de investir no desenvolvimento de recursos psicológicos positivos, como estratégia para fortalecer comportamentos inovadores, proativos e orientados ao crescimento.

Os achados também indicam que a Orientação Empreendedora desempenha papel central no fortalecimento do Envolvimento Familiar, sugerindo que práticas voltadas à inovação, à autonomia dos gestores, ao equilíbrio entre tradição e mudança e ao planejamento estratégico podem contribuir para maior alinhamento entre família e negócio. Nesse sentido, programas de capacitação, mentorias e intervenções organizacionais que integrem aspectos psicológicos e estratégicos podem favorecer tanto o desempenho organizacional quanto a qualidade das relações familiares.

5.3 CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS

Ao evidenciar a articulação entre Capital Psicológico, Orientação Empreendedora e Envolvimento Familiar, o estudo aponta que a continuidade dessas organizações não depende apenas de recursos financeiros ou estruturas formais de gestão, mas também da qualidade dos vínculos humanos, das capacidades psicológicas positivas e da forma como a família se organiza em torno do negócio. Considerando o papel expressivo das empresas familiares na geração de empregos, renda e coesão social, especialmente em economias locais, esses achados sinalizam impactos sociais que ultrapassam os limites da organização e alcançam famílias, comunidades e territórios.

Além disso, os resultados permitem lançar um olhar mais aprofundado sobre desafios estruturais das empresas familiares, como as relações intergeracionais, os conflitos entre papéis familiares e empresariais, as transformações nas relações de poder e as especificidades dos processos sucessórios. Ao enfatizar o Envolvimento Familiar como elemento estruturante da longevidade empresarial, o estudo contribui para ampliar o debate sobre estratégias capazes de fortalecer a continuidade sustentável das empresas familiares. Os achados sugerem que famílias empresárias que investem no desenvolvimento de recursos psicológicos positivos e cultivam uma orientação empreendedora consistente podem lidar de

forma mais construtiva com conflitos, promover relações intergeracionais mais colaborativas e estruturar processos sucessórios mais sólidos.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa alcançou os objetivos propostos ao analisar as relações entre o Capital Psicológico, a Orientação Empreendedora e o Envolvimento Familiar em empresas familiares. No entanto, algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

A investigação foi conduzida em um contexto geográfico específico, o que restringe a generalização dos achados para outras regiões e realidades culturais. Além disso, o delineamento transversal adotado não permite a análise de relações ao longo do tempo, limitando a interpretação às associações observadas no momento da coleta de dados.

A amostra foi composta por respondentes com características específicas, incluindo presença significativa de participantes jovens e mulheres em posições de gestão, o que pode não refletir a configuração predominante em outros contextos organizacionais, restringindo a validade externa dos resultados.

O procedimento de amostragem por conveniência, de natureza não probabilística, limita a representatividade estatística da amostra e a generalização dos resultados para o conjunto das empresas familiares, devendo os achados ser interpretados no contexto do grupo investigado.

Deve-se considerar a possibilidade de viés de método comum, uma vez que os dados foram coletados por meio de questionários autorrelatados e de fonte única, o que pode introduzir vieses associados à percepção dos respondentes.

A agregação das respostas no nível organizacional, embora coerente com a unidade de análise adotada, implica que variações individuais intraempresa não foram exploradas, delimitando o escopo interpretativo dos resultados.

Recomenda-se que pesquisas futuras adotem delineamentos longitudinais, utilizem amostras probabilísticas, explorem abordagens multinível e incorporem diferentes fontes de dados, além de aprofundarem a análise de variáveis contextuais e dinâmicas familiares em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, Shabir; OMAR, Rosmini; QUOQUAB, Farzana. Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability. **Journal of Family Business Management**, v. 11, n. 1, p. 86-106, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/jfbm-12-2019-0081>.
- AL ISSA, Hussein-Elhakim. Psychological capital for success: the mediating role of entrepreneurial persistence and risk-taking. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 14, n. 4, p. 525-548, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0337>.
- ARZUBIAGA, Unai; KOTLAR, Josip; DE MASSIS, Alfredo; MASEDA, Amaia; ITURRALDE, Txomin. Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 455–469, jul. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.03.002>.
- AVEY, James B.; REICHARD, Rebecca J.; LUTHANS, Fred; MHATRE, Ketan H. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 127–152, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- BANDURA, Albert. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: W. H. Freeman/Times Books/Henry Holt & Co., 1997.
- BERRONE, Pascual; CRUZ, Cristina; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258–279, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- BORGES, Alex Fernando; PADUAN OKUBO, Tays. Sucessão e profissionalização da gestão na empresa familiar: estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 25, n. 65, p. 1–20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023e78879>.
- CAICEDO-LEITON, Ana Lucia; VILLANUEVA, Nuria; GARCÉS-GALDEANO, Lucía. Nurturing seeds of innovation: the relationship between entrepreneurial orientation and socio-emotional wealth and its implications for family business innovation. **Tec Empre.**, Cartago , v. 18, n. 3, p. 12-34, Dec. 2024 . DOI: <http://dx.doi.org/10.18845/te.v18i3.7283>.
- CALABRÒ, Andrea; TORCHIA, Mariateresa; KALLMUENZER, Andreas; YEZZA, Hedi; FENG, Cheng. Transgenerational entrepreneurship in family firms: a configurational approach. **Review of Managerial Science**, [s. l.], v. 17, p. 2535–2554, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00592-y>.
- CAMARA, Simone Bueno; ZUCATTO, Luis Carlos; NASZENIAK, Sinara. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 22, n. 1, 2021. DOI: [10.53706/gep.v.22.5824](https://doi.org/10.53706/gep.v.22.5824)
- CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ, Carmen; SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

CASILLAS, José Carlos; MORENO, Ana M. The relationship between entrepreneurial orientation and growth: the moderating role of family involvement. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 3–4, p. 265–291, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985621003726135>.

CASSOL, Alessandra; MENEGHATTI, Marcelo Roger; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de; GUBERT, Lucilene. Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de micro e pequenas empresas (MPES). **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, 2020. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.8803.

CHEN, Shihui; WU, Bingde; LIAO, Zhongju; CHEN, Ling. Does familial decision control affect the entrepreneurial orientation of family firms? The moderating role of family relationships. **Journal of Business Research**, [s.l.] v. 152, p. 60-69, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.014>.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; PEARSON, Allison W.; BARNETT, Tim. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 267–293, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>.

CID, Daren Tashima; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; DIAS, Maiango; FIDELIS, Andrea Cristina Fermiano. Questionário de Capital Psicológico (PCQ-24): Evidências Preliminares de Validade Psicométrica da Versão Brasileira. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 25, n. 1, p. 63–74, jan. 2020. <https://doi.org/10.1590/1413-82712020250106>

COHEN, Jacob. **A análise estatística do poder para as ciências do comportamento**. Tradução de Valmor Bolan. São Paulo: ITP, 2008.

COVIN, Jeffrey G.; LUMPKIN, G. Tom. Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855–872, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>.

COVIN, Jeffrey G.; MILLER, Danny. International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, p. 11–44, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12027>.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75–87, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.

COVIN, Jeffrey G.; WALES, William J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677–702, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>.

COVIN, Jeffrey.; MILES, Morgan. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-64, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>

CRESWELL, John W.; ZHANG, Wanqing. The application of mixed methods designs to trauma research. **Journal of Traumatic Stress**, v. 22, n. 6, p. 612–621, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1002/jts.20479>.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; LOPES, Miguel Pereira. Comportamento organizacional positivo. **Análise Psicológica**, v. 31, n. 4, p. 313–328, 2013. DOI: <https://doi.org/10.14417/ap.804>.

DEBICKI, Bart J.; KELLERMANNNS, Franz W.; CHRISMAN, James J.; PEARSON, Allison W.; SPENCER, Barbara A. Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 47–57, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>.

DEBICKI, Bart J.; RANDOLPH, Robert V.; SOBCZAK, Marcin. Magdalena. Socioemotional wealth and family firm performance: a stakeholder approach. **Journal of Managerial Issues**, p. 82–111, 2017. Disponível em: https://oasis.library.unlv.edu/met_fac_articles/51/. Acesso em: 13 nov. 2024

DIÉGUEZ-SOTO, Julio; MARTÍNEZ-ROMERO, María J.; CORTEN, Maarten; MICHIELS, Anneleen. The impact of the CEO's financial literacy on family SMEs' growth: the moderating role of generational stage. **Baltic Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 89–106, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0003>.

DYER, Gibb. Where have all the families gone — Is there a future for family businesses? **European Journal of Family Business**, v. 12, p. 220–225, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v12i2.15295>.

EDWARDS, Jeffrey R.; BAGOZZI, Richard P. On the nature and direction of relationships between constructs and measures. **Psychological Methods**, v. 5, n. 2, p. 155–174, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1037/1082-989X.5.2.155>.

ESFANDABADI, Hossein Moghimi; ABDOLVAHAB, Salimeh; AKBARI, Mahya Taher; ESFANDABADI, Alireza Moghimi.. Investigating the Effect of Entrepreneurial Orientation and Psychological Capital on the Performance. **Case Studies Journal**, v. 4, n. 9, p. 47–57, Sep. 2015. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3407103> . Acesso em: 13 nov. 2024.

FANG, Xu; ZHAO, Nan; ZHU, Zhao-Qiong. Overview of meta-analysis. **Research Synthesis Methods**, [s. l.], mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2769-2795.2021.tb00065.x>.

FDC, Fundação Dom Cabral. **Pesquisa Médias Empresas de Alto Crescimento**: um recorte das empresas de controle familiar. Setembro, 2022. Disponível em: <https://empresas.fdc.org.br/inteligencia/medias-empresas/>. Acesso em: 21 jul. 2024.

FISCHER-KREER, Denise; GREVEN, Andrea; EICHWALD, Isabel Catherine; BENDIG, David; BRETTEL, Malte.. Organizational Psychological Capital in Family Firms: the role of family firm heterogeneity. **Schmalenbach Journal of Business Research**, v. 73, p. 413–441, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00124-6>.

FLAMINI, Giulia; PITTINO, Daniel; VISINTIN, Francesca. Family leadership, family involvement and mutuality HRM practices in family SMEs. **Journal of Family Business Strategy**, v. 13, n. 2, p. 100468, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100468>.

FONTES, Arlete Portella; AZZI, Roberta Gurgel. Crenças de autoeficácia e resiliência: apontamentos da literatura. **Estudos de Psicologia**, Campinas, SP, v. 29, n. 1, p.105–114, mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2012000100012>

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, 18, 382-388. 1981. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

FREDYNA, Taras; RUÍZ-PALOMO, Daniel; DIÉGUEZ-SOTO, Julio. Entrepreneurial orientation and product innovation. The moderating role of family involvement in management. **European Journal of Family Business**, v. 9, n. 2, p. 128–145, 2019.

FREIRE, Patricia de Sá; SOARES, Aline Pereira; NAKAYAMA, Marina Keiko; SPANHOL, Fernando José. Succession process in a family business: knowledge management overcoming resistance to organizational changes. **Journal of Information Systems and Technology Management**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 713–736, 2010. DOI: 10.4301/s1807-17752010000300010.

GEREMIAS, Rosa Lutete; LOPES, Miguel Pereira; SOARES, André Escórcio. Facing organizational crises: the importance of validating psychological capital scale using Angolan sample. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 26, n. 2, p.1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG250078>.

GEREMIAS, Rosa Lutete; LOPES, Miguel Pereira; SOTOMAYOR, Ana Maria. Linking psychological capital to organizational commitment: the moderating role of perceived aversive leadership of employees in Angola. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 8, p. 1–17, ago. 2024a. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14080177>.

GEREMIAS, Rosa Lutete; LOPES, Miguel Pereira; SOTOMAYOR, Ana Maria. Improving organizational commitment among healthcare employees in Angola: the role of psychological capital and perceived transformational leadership. **Healthcare (Basel)**, v. 12, n. 3, p. 326, 26 jan. 2024b. DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare12030326>.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997. 320 p.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; CRUZ, Cristina; BERRONE, Pascual; DE CASTRO, Julio. The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. **Academy of Management Annals**, v. 5, p. 653–707, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R.; HAYNES, Katalin Takács; NÚÑEZ-NICKEL, Manuel; JACOBSON, Kathryn J. L.; MOYANO-FUENTES, José. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>.

HAIR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 2017.

HANDLER, Wendy C. Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 37–51, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>.

HEYNOSKI, Katherine; QUINN, Robert E. Seeing and realizing organizational potential: activating conversations that challenge assumptions. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 2, p. 118–125, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.005>.

HU, Wei; XU, Yan; ZHAO, Fuqiang; CHEN, Yun. Entrepreneurial Passion and Entrepreneurial Success—The Role of Psychological Capital and Entrepreneurial Policy Support. **Frontiers in Psychology**, v. 13, e792066, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792066>.

JOCIC, Marko R.; MORRIS, Michael H.; KURATKO, Donald F. Familiness and innovation outcomes in family firms: The mediating role of entrepreneurial orientation. **Journal of Small Business Management**, v. 61, n. 4, p. 1345–1377, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1861284>.

KADIYONO, Anissa Lestari; SULISTIUBUDI, Rezki Ashriyana. Linking psychological capital, technology readiness and entrepreneurial orientation to entrepreneurs' financial performance: a study of women MSMEs in Indonesia. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2413380>.

KANDADE, Kiran; SAMARA, Georges; PARADA, Maria José; DAWSON, Alexandra. From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, v. 12, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334>.

KELLERMANN, Franz W.; EDDLESTON, Kimberly A. A family perspective on when conflict benefits family firm performance. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 10, p. 1048–1057, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.018>.

KIM, Youngok; GAO, Fei Yi. Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 2, p. 265–274, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.018>.

KLEIN, Sabine B.; ASTRACHAN, Joseph H.; SMYRNIOS, Kosmas X. The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 321–339, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>

LANCHIMBA, Cintya; WELSH, Dianne H. B.; KASWENGI, Joseph. Unveiling the interplay of psychological capital, family business, and gender on firm performance during COVID-19. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 20, p. 1401–1427, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00963-9>.

LIEW, Mei Xuan; LOO, Yoke Mei. The family-level of generational involvement: impact on the nexus between entrepreneurial orientation and business performance among small family businesses. **Journal of Family Business Management**, v. 14, n. 3, p. 475–494, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2023-0013>.

LINDOW, Corinna; STUBNER, Stephan; WULF, Torsten. Strategic fit within family firms: the role of family influence and the effect on performance. **Journal of Family Business Strategy**, v. 1, p. 167–178, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.004>.

LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>.

LUTHANS, Fred. Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 57–75, jan. 2002(a). DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>.

LUTHANS, Fred. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 6, p. 695–706, 2002(b). DOI: <https://doi.org/10.1002/job.1654>.

LUTHANS, Fred; AVOLIO, Bruce J.; AVEY, James B.; NORMAN, Steven M.. Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 3, p. 541–572, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M. Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 321–349, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063073008>

LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn M.; AVOLIO, Bruce J. Psychological capital: investing and developing positive organizational behavior. **Positive Organizational Behavior**, v. 1, n. 2, p. 9–24, 2007. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n2>.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF-MORGAN, Carolyn M. Psychological capital: an evidence-based positive approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 339–366, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>.

LUTHANS, Fred; YOUSSEF-MORGAN, Carolyn M.; AVOLIO, Bruce J. **Psychological capital and beyond**. New York: Oxford University Press, 2015. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2015-14665-000>.

MALAK, Sarfraz Ali; KHOSO, Imamuddin; JARIKO, Mushtaque Ali.. Investigating the nexus of psychological capital with entrepreneurial success: the mediating role of burnout. **IBT Journal of Business Studies (JBS)**, v. 18, n. 2, 2022. DOI: <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2022.18.02.01>.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Pearson Prentice Hall, 2011.

MARQUES, Isabel Cristina Panziera; LEITÃO, João Carlos Correia; FERREIRA, João J. M.; CAVALCANTI, André L. The socioemotional wealth of leaders in family firm succession and corporate governance processes: a systematic literature review. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 29, n. 1, p. 268–295, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2022-0092>.

NALDI, Lucia; NORDQVIST, Mattias; SJÖBERG, Katarina; WIKLUND, Johan. Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. **Family Business Review**, v. 20, n. 1, p. 33–47, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2026.

PENG, Xiaobao; SONG, Xiaofan; HORSEY, Emmanuel Mensah. The necessity of others: entrepreneurial self-efficacy, TMT collective efficacy, CEO-TMT interface, and entrepreneurial orientation. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1095978>.

PWC, PricewaterhouseCoopers Brasil. **Conectando gerações: como transmitir a gestão de uma empresa familiar para a próxima geração**. abr. 2014. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/conectando-geracoes-14.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2024.

RACHMAWATI, Erny; SULIYANTO; SUROSO, Agus. Direct and indirect effect of entrepreneurial orientation, family involvement and gender on family business performance. **Journal of Family Business Management**, v. 12, n. 2, p. 214-236, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2020-0064>

RAZA, Syed Muhammad Hussain; ANWAR, Jamil. Organizational Resilience moderating Employees Psychological Traits and Entrepreneurial Orientation: Evidence from Tourism Sector of Pakistan. **Journal of Tourism, Hospitality, and Services Industries Research (JTHS)**, v. 3, n. 02, p. 73-99, 2023. DOI: 10.52461/jths.v3i02.2316

RODRIGUES, Jorge; MARQUES, Maria Amélia. **Governabilidade na família empresária**. 1.ed. Lisboa: Escolar Editora, 2023

SANTOS, Elaine Garcia dos; MAEHLER, Alisson Eduardo; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A Orientação Empreendedora (OE) na universidade pública: um estudo de caso. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. e74337, jan. 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e74337>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Na empresa familiar, a família nunca perde seu lugar**. [2023]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/na-empresa-familiar-a-familia-nunca-perde-seu-lugar,84f9ec1910c87810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 26 jun 2024.

SEYED KALALI, Nader. Entrepreneurial orientation in family firms: the effects of long-term orientation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 28, n. 7, p. 1732-1750, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2020-0406>.

UMANS, Ine; LYBAERT, Nadine; STEIJVERS, Tensie; VOORDECKERS, Wim. The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: the moderating role of high-quality relationships. **Journal of Family Business Strategy**, v. 12, n. 2, 2021. DOI: 10.1016/j.jfbs.2018.12.002

VANDEKERKHOF, Pieter; STEIJVERS, Tensie; HENDRIKS, Walter; VOORDECKERS, Wim. The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. **Family Business Review**, v. 28, n. 2, p. 104-122, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>.

WONG, Ying-Jiuan; LEE, Cheng-Yu. The effects of family involvement on proactive R&D management capability: detrimental or beneficial? **R&D Management**, v. 53, n. 3, p. 543–559, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12581>

ZIGHAN, Saad; ABUALQUMBOZ, Moheeb; DWAIKAT, Nidal; ALKALHA, Ziad. The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 23, n. 4, p. 227-239, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/14657503211046849>.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

PERFIL DA EMPRESA

1. Nome da empresa:

2. Cidade da Sede da Empresa:

3. Ano de fundação da empresa:

4. Ramo de atividade: () Indústria () Varejo () Serviços

5. Número de **funcionários totais** da empresa:

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Nome:	
2. Cargo:	
3. Idade	
4. Sexo:	() Feminino () Masculino
6. Número de anos na empresa:	
7. Número de anos em negócios:	

*Caso gostaria de receber um retorno sobre a pesquisa, registre seu e-mail: _____

Avalie as afirmações e assinale com "X" de acordo com seu grau de concordância ou discordância, buscando descrever como você se percebe em seu ambiente nesse momento.

Qual o nível de concordância considerando que:		←=====→						
		Discordo totalmente				Concordo totalmente		
IT0 1	A família tem a intenção/desejo de manter o controle do negócio por muitas gerações.	1	2	3	4	5	6	7
IT0 2	Existe a intenção de que o próximo líder seja um membro da família	1	2	3	4	5	6	7
IT0 3	As diretrizes e estratégias de longo prazo são elaboradas pela família	1	2	3	4	5	6	7

Na prática da família empresária ...		←=====→						
		Discordo totalmente				Concordo totalmente		
PF01	... a empresa tem contribuído para que a família seja reconhecida e valorizada na comunidade.	1	2	3	4	5	6	7
PF02	... a família se beneficia das relações sociais geradas pela empresa, e a empresa também se beneficia dos relacionamentos da família.	1	2	3	4	5	6	7
PF03	... as decisões da empresa levam em conta a preservação da reputação da família, com ética e respeito	1	2	3	4	5	6	7

Na prática da família empresária ...		←=====→						
		Discordo totalmente				Concordo totalmente		
CF01	... os membros da família trabalham em conjunto na empresa, tomam decisões coletivas e buscam consenso.	1	2	3	4	5	6	7
CF02	... há esforços para manter a empresa sob controle da família e preparar as próximas gerações para assumir sua liderança.	1	2	3	4	5	6	7
CF03	... a empresa serve como um meio de manter e transmitir os valores da família às novas gerações.	1	2	3	4	5	6	7

Na prática da família empresária ...		←=====→						
		Discordo totalmente				Concordo totalmente		
EF01	... o negócio contribui para a felicidade de familiares que não atuam diretamente na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
EF02	... a gestão da empresa melhora a vida familiar e fortalece os relacionamentos entre os membros da família.	1	2	3	4	5	6	7
EF03	... as decisões do negócio levam em conta as necessidades da família (como emprego, estabilidade e pertencimento)..	1	2	3	4	5	6	7

Na prática a família empresária ...		←=====→						
		Discordo totalmente				Concordo totalmente		
OE1	... está disposta a assumir riscos calculados no negócio	1	2	3	4	5	6	7
OE 2	... está aberta a colocar novas ideias em prática no mercado	1	2	3	4	5	6	7
OE 3	... tem um comportamento inovador e criativo	1	2	3	4	5	6	7
OE 4	... estimula a autonomia dos gestores do negócio familiar	1	2	3	4	5	6	7
OE 5	... tem metas ambiciosas e toma medidas ousadas para as atingir	1	2	3	4	5	6	7
OE 6	... utiliza sua rede de contatos para impulsionar novos negócios	1	2	3	4	5	6	7
OE 7	... considera a sucessão familiar um fator de influência na orientação empreendedora	1	2	3	4	5	6	7
OE 8	... influencia seus objetivos com base em sua orientação empreendedora	1	2	3	4	5	6	7
OE 9	... ajusta os objetivos do negócio à sua estrutura familiar	1	2	3	4	5	6	7
OE 10	... consegue equilibrar inovação e tradição no negócio	1	2	3	4	5	6	7

Na prática da família empresária ...		←=====→						
		Discordo totalmente				Concordo totalmente		
AEF01	Sinto-me confiante ao analisar um problema complicado para encontrar uma solução.	1	2	3	4	5	6	7
AEF02	Sinto-me confiante ao expressar minhas opiniões em reuniões ou discussões.	1	2	3	4	5	6	7
AEF03	Sinto-me confiante contribuindo em discussões sobre estratégias e planejamento.	1	2	3	4	5	6	7
AEF04	Sinto-me confiante em ajudar a definir metas e objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
AEF05	Sinto-me confiante ao contatar outras pessoas para discutir problemas ou ideias.	1	2	3	4	5	6	7
AEF06	Sinto-me confiante em apresentar informações para um grupo de pessoas.	1	2	3	4	5	6	7

Na prática da família empresária ...		←=====→						
		Discordo totalmente			Concordo totalmente			
RSL01	Quando me sinto estagnado ou preso em uma situação, penso em muitas maneiras de sair dela.	1	2	3	4	5	6	7
RSL02	Atualmente, estou buscando alcançar, energicamente, meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
RSL03	Acredito que sempre existem muitas maneiras de contornar qualquer problema.	1	2	3	4	5	6	7
RSL04	Atualmente, vejo-me como sendo bem-sucedido em minhas empreitadas.	1	2	3	4	5	6	7
RSL05	Consigo pensar em diversas maneiras de atingir meus objetivos atuais.	1	2	3	4	5	6	7
RSL06	No momento, estou atingindo as metas que estabeleci para mim.	1	2	3	4	5	6	7

Na prática da família empresária ...		←=====→						
		Discordo totalmente			Concordo totalmente			
ESP01	Quando enfrento um obstáculo, às vezes tenho dificuldade em superá-lo e seguir em frente.	1	2	3	4	5	6	7
ESP02	Costumo encontrar maneiras de lidar com dificuldades ou desafios.	1	2	3	4	5	6	7
ESP03	Sinto que posso trabalhar ou estudar sozinho, se necessário.	1	2	3	4	5	6	7
ESP04	Encaro situações estressantes com calma.	1	2	3	4	5	6	7
ESP05	Consigo suportar momentos difíceis, pois já os enfrentei antes.	1	2	3	4	5	6	7
ESP06	Sinto que posso lidar com várias tarefas ou desafios ao mesmo tempo.	1	2	3	4	5	6	7

Na prática da família empresária ...		←=====→						
		Discordo totalmente			Concordo totalmente			
OTM01	Quando estou diante de incertezas, geralmente espero o melhor.	1	2	3	4	5	6	7
OTM02	Às vezes, sinto que se algo pode dar errado, certamente dará.	1	2	3	4	5	6	7
OTM03	Costumo ver o lado positivo das coisas em relação às minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
OTM04	Estou otimista sobre o que o futuro me reserva.	1	2	3	4	5	6	7
OTM05	Às vezes sinto que as coisas nunca saem como eu esperava.	1	2	3	4	5	6	7
OTM06	Acredito que algumas adversidades podem trazer aprendizados ou oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7