

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

ANDRÉA LUISA BOZZO

**COLABORAÇÃO, COOPERAÇÃO, PARCERIAS: COMO A RECIPROCIDADE
AFETA O DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

São Paulo

2019

ANDRÉA LUISA BOZZO

**COLABORAÇÃO, COOPERAÇÃO, PARCERIAS: COMO A RECIPROCIDADE
AFETA O DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Nove de Julho –
UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção
do grau de **Doutor em Administração**.

ORIENTADOR: PROF. DR. HENRIQUE MELLO
RODRIGUES DE FREITAS
COORIENTADORA: PROFA. DRA. CRISTINA
DAI PRÁ MARTENS

**São Paulo
2019**

Bozzo, Andréa Luisa.

Colaboração, cooperação, parcerias: como a reciprocidade afeta o desempenho de organizações sem fins lucrativos. / Andréa Luisa Bozzo. 2019.

130 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador (a): Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues Freitas

1. Reciprocidade. 2. Desempenho. 3. Orientação empreendedora. 4. Organizações sem fins lucrativos.

I. Freitas, Henrique Mello Rodrigues.

II. Título.

CDU 658

**COLABORAÇÃO, COOPERAÇÃO, PARCERIAS: COMO A RECIPROCIDADE
AFETA O DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Por

Andréa Luisa Bozzo

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Nove de Julho –
UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção
do grau de **Doutor em Administração**.

**ORIENTADOR: PROF. DR. HENRIQUE MELLO
RODRIGUES DE FREITAS
COORIENTADORA: PROFA. DRA. CRISTINA
DAI PRÁ MARTENS**

Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas - Universidade Nove de Julho (Orientador)

Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens- Universidade Nove de Julho (Coorientadora)

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif - Universidade Nove de Julho

Prof. Dr. Manuel Anibal Silva Portugal e Vasconcelos Ferreira - Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Luciana Massaro Onusic – UNIFESP – Membro Externo

Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer – UNIFACCAMP – Membro Externo

São Paulo, 27 de junho de 2019.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, em especial, aos meus orientadores, aos professores do PPGA e aos meus familiares e amigos que me acompanharam nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Concluir o trabalho da magnitude de um doutorado exige, para além de muito esforço e de muita dedicação, o apoio de diversas pessoas e também de entidades de pesquisa a fim de que seja possível a realização dessa conquista. Nessa trajetória, apesar da tristeza de termos de nos fazer ausentes, em muitos momentos, e de estarmos distantes dos que mais amamos, a fim de conseguir cumprir essa louvável atividade de pesquisa, isso só se torna possível quando temos pessoas especiais auxiliando-nos e torcendo por nossa realização. Em meu caso, a concretização desta tese foi possível, porque tive a ajuda daqueles que estão descritos a seguir, aos quais dedico meus mais sinceros agradecimentos. Desse modo, agradeço:

À CAPES, ao CNPq e ao FAP/UNINOVE–Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho – pelo auxílio nesta jornada.

À minha mãe, Catharina, ao meu irmão, Alexandre, às minhas filhas, Fernanda e Victória, e ao meu neto, Henrique – pelo amor incondicional e por compreenderem minha ausência em datas especiais.

A todos os amigos que me incentivaram durante todos os momentos deste curso e que também compreenderam as diversas vezes em que não pude participar de muitos dos momentos essenciais da nossa convivência.

Aos professores do PPGA da UNINOVE, pelas orientações recebidas durante o doutorado. Todos os docentes com quem compartilhei esta caminhada foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. Agradeço, em especial, aos professores Dra. Vânia Nassif e Dr. Manuel Portugal Ferreira pelas ricas contribuições na banca de qualificação. Queridos Mestres, de todo coração, meu muito obrigada!

Aos meus orientadores, profa. Dra. Cristina Martens e prof. Dr. Henrique Freitas, pelos ensinamentos, por toda paciência e atenção, pelos exemplos de vida que me inspiraram a querer superar cada momento desafiador nesta trajetória. Não poderia deixar de externar minha gratidão e admiração por vocês. Tive a sorte e o privilégio de tê-los como meus orientadores! Ajudar alguém pode não mudar o mundo inteiro, mas pode mudar o mundo dessa pessoa. Por isso, meu eterno muito obrigada a vocês dois!

“Há apenas uma maneira de evitar críticas: não fazer, não falar e não ser nada”(Aristóteles).

RESUMO

Nesta tese, ao contribuir com a literatura sobre orientação empreendedora (OE), propõe-se os fatores característicos da reciprocidade e sua relação com o desempenho organizacional. Conceitualmente, primeiro, exploram-se as características da reciprocidade como descritas na literatura para, em seguida, refinarem-se as características da reciprocidade, salientando a sua relevância como uma dimensão da OE. As pesquisas existentes salientam a necessidade de analisar a influência da OE, e suas dimensões, no desempenho das organizações e, mais prementemente, das organizações em contextos específicos, como o das organizações sem fins lucrativos (OSFL). Nesta pesquisa, analisa-se como a reciprocidade pode afetar o desempenho das organizações. Empiricamente, explora-se essa relação no contexto de organizações sem fins lucrativos, o qual é um contexto relevante pelas especificidades, pelos desafios específicos, e pela dotação usualmente mais reduzida de recursos e capacidades que caracterizam as OSFL. Ou seja, a reciprocidade caracteriza os relacionamentos de OSFL que podem ser determinantes, possivelmente mais do que em outros tipos de organizações tradicionais, para acessar um conjunto de recursos complementares necessários. Os dados utilizados, de natureza qualitativa, foram coletados por meio de entrevistas presenciais, a partir do auxílio de um roteiro semiestruturado, com responsáveis de OSFL e, depois, foram submetidos à análise de conteúdo. Os achados evidenciam que as OSFL com práticas de reciprocidade atingem melhores resultados e de maneira diferente das OSFL que são menos eficazes no desenvolvimento de práticas e relações que privilegiam a reciprocidade. Os achados também sugerem que as características da reciprocidade influenciam o desempenho. Adicionalmente, analisando as diversas facetas que matizam a reciprocidade, a colaboração parece ter maior influência no desempenho, observando-se cooperação, parceria, inovação e conexão dos gestores nesse processo. Como contribuição conceitual sugere-se a complementação dos estudos de empreendedorismo e de OE especificamente, o que permite uma melhor compreensão das ações que configuram a reciprocidade como dimensão da OE e seu efeito no desempenho de OSFL. Este estudo tem, assim, implicações gerenciais para as práticas empreendedoras das OSFL, oferecendo subsídios para os integrantes dessas organizações conduzirem ações, visando a melhores resultados.

Palavras-chave: Reciprocidade; Desempenho; Orientação Empreendedora; Organizações sem Fins Lucrativos.

ABSTRACT

In this thesis, when contributing to the literature on entrepreneurship orientation (OE), it proposes the characteristic factors of reciprocity and its relation with organizational performance. Conceptually, first, we explore the characteristics of reciprocity as described in the literature and then refine the characteristics of reciprocity, highlighting its relevance as a dimension of OE. The existing research highlights the need to analyze the influence of OE and its dimensions on the performance of organizations and, more importantly, on organizations in specific contexts, such as non-profit organizations. In this research, we analyze how reciprocity can affect the performance of organizations. Empirically, this relationship in the context of nonprofits is explored, which is a relevant context for the specificities, the specific challenges, and the usually smaller allocation of resources and capabilities that characterize NPOs. That is, reciprocity characterizes NPO relationships that can be determinants, possibly more than in other types of traditional organizations, to access a set of complementary resources needed. The data used, of a qualitative nature, were collected through face-to-face interviews, based on the aid of a semi-structured script, with NPO managers and then submitted to content analysis. The findings show that NPOs with reciprocal practices achieve better results differently from NPOs that are less effective in developing reciprocal practices and relationships. The findings also suggest that the characteristics of reciprocity influence performance. In addition, analyzing the many facets that tint reciprocity, collaboration seems to have a greater influence on performance, observing cooperation, partnership, innovation and connection of managers in this process. As a conceptual contribution it is suggested to complement entrepreneurship studies and OE specifically, which allows a better understanding of the actions that configure reciprocity as an OE dimension and its effect on the performance of NPOs. This study thus has managerial implications for the entrepreneurial practices of NPOs, offering subsidies for the members of these organizations to lead actions, aiming at better results.

Keywords: Reciprocity; Performance; Entrepreneurial Orientation; Profit Organizations.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACISEG: Associação Cultural Interligada Social Esportiva Guarulhos

FEAE: Federação de Amor Exigente

FEBRAE: Federação Brasileira do Amor Exigente

OE: Orientação Empreendedora

ONG: Organização Não Governamental

OSFL: Organizações Sem Fins Lucrativos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organizações Clássicas e Sem Fins Lucrativos (traduzido por Lurtz & Kreutzer, 2016).....	25
Figura 2. Definição das dimensões da OE em OSFL.....	27
Figura 3. Quadro conceitual da reciprocidade.....	30
Figura 4. Estudos que relacionam a reciprocidade com o desempenho.....	35
Figura 5. Estudos de OE em OSFL que relacionam com desempenho.....	41
Figura 6. Características da reciprocidade em OSFL identificadas na literatura.....	43
Figura 7. Quadro conceitual do estudo de reciprocidade e desempenho.....	44
Figura 8. Proposição dos fatores da dimensão reciprocidade que influenciam o desempenho nas OSFL.....	49
Figura 9. Caracterização dos fatores de desempenho associados à reciprocidade.....	49
Figura 10. Amostra dos entrevistados em cada OSFL.....	58
Figura 11. Princípios Éticos Institucionais do Amor-Exigente.....	67
Figura 12. Principais características do Programa da OSFL Amor-Exigente.....	68
Figura 13. Principais características do Programa da OSFL ACISEG.....	77
Figura 14. Medidores de desempenho das OSFL Amor-Exigente e ASCEG.....	90
Figura 15. Melhores práticas de reciprocidade da OSFL Amor-Exigente.....	90
Figura 16. Proposta das dimensões de reciprocidade que resultam em melhor desempenho...	93
Figura 17. Fatores característicos de reciprocidade e sua relação como o desempenho.....	95
Figura 18. Proposições da tese.....	101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: BREVE CARACTERIZAÇÃO	24
2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES	26
2.3 CONCEITUANDO A RECIPROCIDADE COMO UMA DIMENSÃO DA OE.....	29
2.4 DESEMPENHO ASSOCIADO À ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O PAPEL DA RECIPROCIDADE.....	34
2.5 A RELAÇÃO ENTRE RECIPROCIDADE E DESEMPENHO	37
2.5.1 Relação entre reciprocidade e desempenho em OSFL	40
2.6 DEFINIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL PARA ESTUDAR A INFLUÊNCIA DA RECIPROCIDADE NO DESEMPENHO DAS OSFL E PROPOSIÇÕES	45
3 MÉTODO	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	53
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	55
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	61
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	64
4.1 CASO 1 – OSFL AMOR-EXIGENTE.....	65

4.1.1 Evidência e confirmação das Proposições no Amor-Exigente.....	69
4.2 CASO 2 – OSFL ACISEG	75
4.2.1 Evidência e confirmação das Proposições na ASICEG	79
4.3 COMPARAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECIPROCIDADES NAS OSFL E O EFEITO NO DESEMPENHO.....	85
4.4 VERIFICANDO A ASSOCIAÇÃO DOS FATORES CARACTERÍSTICOS DE RECIPROCIDADE COM O DESEMPENHO DE OSFL	92
5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	95
5.1 PROPOSIÇÃO DE FATORES CARACTERÍSTICOS DA RECIPROCIDADE E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO EM OSFL.....	95
5.1.1 Parcerias	97
5.1.2 Colaboração	98
5.1.3 Cooperação	99
5.1.4 Inovação	99
5.1.5 Conexão entre os Gestores	100
5.2 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS.....	101
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	108
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS.....	111
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	112
6.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	113
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICE A	125
APÊNDICE B.....	127
APÊNDICE C	1319
APÊNDICE D	13230

1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento de trabalhos considerados precursores no debate quanto ao tema da reciprocidade (Levi-Strauss, 1957; Homans, 1958; Gouldner, 1960) pode-se salientar que há uma diversidade de estudos que examinaram e ainda continuam examinando esse assunto em uma variedade de campos, como a Administração, a Sociologia e a Psicologia por exemplo. No entanto, apesar da diversidade de aplicações desses estudos, a maioria deles se concentrou no papel da reciprocidade no desenvolvimento e na manutenção de relacionamentos (Uhl-Bien & Maslyn, 2003), e poucos trabalhos têm sido realizados, tratando do tema como uma dimensão da orientação empreendedora (OE) (Kraus et al., 2017).

Nesse sentido, cabe destacar que o papel da reciprocidade desponta como um componente a ser analisado como parte da estratégia organizacional para atingimento de resultados (Hu & Pang, 2013; Lacerda, 2018), podendo esse papel ser relacionado à OE em um cenário crescente de pesquisa nesta área (Fellnhofner et al., 2016). Poucos trabalhos foram realizados, relacionando reciprocidade como uma dimensão da orientação empreendedora (OE) (Kraus et al., 2017). Há uma especial necessidade de verificar a associação da OE com o desempenho das organizações (Martens et al., 2016). No entanto, os estudos de OE têm se concentrando em contextos econômicos (ex. Stam & Elfring, 2008; Rauch et al., 2009; Soininen et al., 2013), emergindo a necessidade de investigação da OE em contextos específicos (Martens et al., 2016), a exemplo das organizações sem fins lucrativos (OSFL).

Algumas iniciativas de discutir o comportamento empreendedor em organizações sem fins lucrativos já têm ocorrido, especialmente no que se refere ao impacto da OE no desempenho dessas organizações (Helm & Anderson, 2010; Covin & Lumpkin, 2011; Hu & Pang, 2013; Schmidt et al., 2015; Fellnhofner et al., 2016; Kraus et al., 2017; Starnawska, 2017). Contudo, o setor sem fins lucrativos vem desempenhando um papel cada vez mais importante na economia, despertando o interesse de acadêmicos pelo empreendedorismo em OSFL e pela OE como instrumento metodológico para avançar o conhecimento nesse setor (Morris et al., 2011). Apesar de muitos estudos mostrarem que a OE está fortemente ligada ao desempenho dos negócios (Covin & Slevin, 1989; Wiklund & Shepherd, 2005), algumas tentativas de discutir o comportamento empreendedor em OSFL ainda são mais limitadas (Starnawska, 2017), já que poucos trabalhos aliam os princípios teóricos a casos empíricos.

Tradicionalmente, a OE tem sido estudada, considerando-se a manifestação de suas dimensões no contexto organizacional, quais sejam: assunção de riscos, inovatividade e

autonomia, proatividade e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996; Pearce II, Fritz & Davis, 2010; Ireland, Covin & Kuratko, 2011; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). Embora existam diversos estudos, como campo de pesquisa, esse tema e suas dimensões ainda têm espaço para mais reflexões (Lumpkin et al., 2013; Martens et al., 2016), pois, apesar do grande interesse acadêmico nessa área, há ainda uma série de questões que persistem (Anderson et al., 2015) e que merecem ser investigadas, dentre elas, menciona-se, por exemplo: se a OE deve ser medida de forma formativa ou reflexiva (Covin & Wales, 2012); se OE é um construto atitudinal ou um construto comportamental ou ambos (Covin & Lumpkin, 2011).

A reciprocidade é a base para o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos (Cialdini & Goldstein, 2004). É por meio dela que os indivíduos cooperam entre si e fazem algo pelo outro primeiro, reforçando a cooperação, a produtividade e permitindo que as pessoas equilibrem os recursos que possuem com o que elas precisam (Goldstein et al., 2011). Em outras palavras, as pessoas devem ajudar aqueles que os ajudaram e não os ferir (Gouldner, 1960).

Assim, percebe-se que o papel da reciprocidade afeta as decisões estratégicas da organização (Hu & Hafsi, 2015), o que permite que as relações sejam traduzidas em uma estratégia interorganizacional de confiar em alianças para o crescimento da organização (Wu & Leung, 2005), promovendo-se um melhor desempenho. Dessa maneira, a reciprocidade é relacionada à colaboração entre organizações, (incluindo setor público e privado), com o intuito de contribuir com a criação de valor social, buscando a melhoria da sociedade como um todo (Lumpkin et al., 2013).

Segundo Belmi e Pfeffer (2015), há duas maneiras de se pensar sobre o tema da reciprocidade. Os autores, ao resgatar os estudos de Perugini *et al.* (2003), mostraram que, mesmo após 50 anos de pesquisa, a ambiguidade no que diz respeito à definição e à operacionalização desse conceito ainda persiste. Para Belmi e Pfeffer (2015), a ambiguidade deriva em parte de Gouldner (1960), que abordou em primeiro lugar a ideia de reciprocidade sob uma perspectiva funcionalista. Isso significa que uma das definições do termo está diretamente relacionada ao fato de que a reciprocidade entre as pessoas depende do valor dos benefícios recebidos, da necessidade do destinatário para esses benefícios, dos recursos e dos motivos imputados ao doador, além das restrições que este enfrentou ao fornecer determinado favor (Gouldner, 1960).

A segunda visão de reciprocidade a vê como uma norma social internalizada, segundo a qual gentilezas devem ser reembolsadas. Nessa perspectiva, reciprocidade não é meramente uma ação tomada na busca do interesse próprio (Belmi & Pfeffer, 2015), visto que os relacionamentos são essenciais para o funcionamento da organização. Defendendo esse ponto de vista, os autores mencionados argumentam que, muitas vezes, a reciprocidade não se baseia na obrigação para retribuir favores passados, mas é baseada em premissas de interações atuais e interações futuras esperadas. Portanto, esforços para estabelecer e reforçar reciprocidade reduzem o comportamento oportunista e o custo de transação, contribuindo para melhorar o desempenho das organizações participantes (Wincent et al., 2010).

Logo, se a reciprocidade estimula a cooperação, a qual proporciona um aumento no desempenho (Goldstein et al., 2012), pode-se afirmar que há uma inter-relação entre ambos os termos, pois a cooperação é vista como uma questão fundamental em todas as ciências comportamentais (Gächter & Herrmann, 2009) e, por meio da reciprocidade, é possível resolver problemas de cooperação. Além disso, tal como mostram algumas pesquisas já realizadas, a reciprocidade também impulsiona a inovação (Huang & Li, 2017) e proporciona o comprometimento e o senso de justiça nas organizações (Bosse et al., 2009; Sebald & Walzl, 2014, 2015).

Embora existam esses e outros aspectos positivos relacionados ao tema em estudo, pode-se afirmar, por outro lado, que a reciprocidade de trabalhadores com a empresa impacta no desempenho, tal como apresentam as pesquisas de Brandes e Frank (2012) e de Uhl-Bien e Maslyn (2003), as quais, entre outras investigações, foram utilizadas neste trabalho como base da revisão de literatura para a análise da relação entre reciprocidade e desempenho.

Nesta tese, então, como destacou-se, o tema principal de estudo é reciprocidade e sua influência no desempenho nas OSFL. Para discorrer sobre o tema, desenvolvem-se argumentos que sustentam a relação entre a reciprocidade e o desempenho nas OSFL, procurando-se compreender como as OSFL se beneficiam do engajamento em práticas de reciprocidade. Para o desenvolvimento desta pesquisa, apresenta-se um fundo histórico e uma perspectiva do efeito da reciprocidade no desempenho, partindo de uma abordagem de reciprocidade entendida como colaboração, cooperação, parcerias, inovação e conexão entre os gestores; explora-se também o papel dessa mais recente dimensão da OE como um importante mecanismo por meio do qual ela pode influenciar no desempenho das OSFL. Além disso, descreve-se a relação reciprocidade-desempenho em OSFL e analisam-se literaturas que caracterizaram tal relação.

Para tratar do tema desta pesquisa, torna-se importante explicar que as OSFL têm várias denominações, como setor de economia social, terceiro setor ou setor não lucrativo, e representam as organizações que não se apropriam do excedente gerado (James & Ackerman, 1986; Boris & Steuerle, 2006), existindo um patrimônio pessoal a favor de um determinado fim ou de uma determinada missão (Weerawardena et al., 2010). As atuais pressões ambientais e a competição por recursos humanos e financeiros vêm forçando as OSFL a se tornarem mais empreendedoras (Pearce et al., 2010), todavia, dada a ausência de apropriação de lucros, as OSFL buscam o empreendedorismo, por exemplo, como uma estratégia para aumentar a geração de receita ou o desenvolvimento da eficiência a fim de que seja possível sustentar financeiramente suas operações (Pearce et al., 2010).

Sobre a contribuição epistemológica desta pesquisa, salienta-se que, embora o desenvolvimento teórico que embasou o trabalho tenha trazido reciprocidade e desempenho como dois elementos cada vez mais próximos, essa relação ainda não foi explorada em OSFL. Ademais, a pesquisa em administração oferece poucas revisões das origens teóricas e das aplicações atuais do conceito de reciprocidade (Göbel et al., 2013). Nos resultados levantados na literatura, obtiveram-se evidências de que a reciprocidade exerce influências no desempenho nos setores puramente econômicos. Percebeu-se, também, uma possível convergência das ações que caracterizam a reciprocidade e a relação com o desempenho em diferentes contextos, abrindo diversas proposições para investigações da manifestação em contextos sem fins lucrativos.

Desse modo, com base na análise de pesquisas que relacionam a reciprocidade com o desempenho, propõe-se que os fatores levantados a partir dessa relação em contextos econômicos possam ser transportados para a literatura de OE que aborda a relação da reciprocidade com o desempenho em OSFL. Por exemplo, na OE, a relação com as partes interessadas é importante para o alcance de melhores resultados em OSFL, como levantaram Voss *et al.* (2005), Lumpking *et al.* (2013), Lurtz e Kreutzer, (2016) e Kraus *et al.* (2017). Além destes, autores como Jones (1995), Uhl-Bien e Maslyn, (2003), Stam e Elfring, (2008), Bosse *et al.* (2009), Wincent *et al.* (2010), Brandes e Frank, (2012); Luo e Qinqin, (2013) Sebald e Walzl, (2014, 2015); e Huang e Li, (2017) também empregaram essa premissa no contexto econômico.

A reciprocidade, no contexto sem fins lucrativos, foi levantada nos estudos de Hu e Pang (2013) e Lumpkin *et al.* (2013) como mais um componente a ser analisado. Nenhum estudo, no entanto, explorou sistematicamente a relação entre reciprocidade e desempenho nas

OSFL. Para preencher essa lacuna de pesquisa na literatura, esta tese busca responder indagações a respeito dessa relação, tal como será demonstrado nesta pesquisa. Um primeiro passo para tanto foi a análise da relação entre reciprocidade e desempenho, por meio de uma revisão da literatura, o que possibilitou identificar os fatores que reforçam esse fenômeno, a exemplo da relação entre as partes interessadas (Voss et al., 2005) e parcerias (Hu & Pang, 2013; Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Sobre a orientação empreendedora no desempenho organizacional, sabe-se que diversos estudos realizados encontraram um impacto positivo no que diz respeito a esse aspecto (Covin & Lumpkin, 2011; Hu & Pang, 2013; Covin & Miller, 2014; Schmidt et al., 2015; Fellnhofer et al., 2016; Kraus et al., 2017). Essas pesquisas destacam ainda que tal impacto pode inclusive aumentar com o tempo (Wiklund, 1999) e que a OE também pode impactar no desempenho de organizações no contexto sem fins lucrativos (Helm & Anderson, 2010). No entanto, os resultados dos trabalhos desenvolvidos sugerem que os estudiosos ainda não chegaram a um entendimento consensual a respeito do impacto da OE sobre o desempenho, considerado como um fenômeno complexo (Jiang et al., 2018).

A contribuição da OE de uma organização para a aquisição de recursos pode depender das parcerias e dos laços sociais que ela constrói com sua rede (Stam & Elfring, 2008). Os laços sociais (reciprocidade) geralmente são categorizados em dois tipos: laços comerciais – ou seja, os relacionamentos da organização com comunidades de negócios, como compradores, fornecedores, concorrentes e colaboradores – e laços políticos – os relacionamentos com vários tipos de agências governamentais (Li et al., 2009).

Como mencionado anteriormente neste trabalho, há pesquisadores que trataram da necessidade de investigação da OE em contextos específicos (ex. Miller 1983; Starnawska, 2017) e do fato de que a natureza do empreendedorismo como um processo se torna mais complexa e multifacetada no contexto sem fins lucrativos (Morris et al. 2011; Lurtz & Kreutzer, 2016). Diante disso, torna-se mister a busca pela consolidação de diversos elementos presentes na literatura que caracterizam a manifestação da OE por meio das suas dimensões em contextos sem fins lucrativos (Morris et al., 2011; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Starnawska 2017).

Ainda que as OSFL como um contexto caracterizado por diferenças significativas de empreendedorismo tradicional de organizações com fins lucrativos venha sendo foco de algumas pesquisas de OE (Pearce et al., 2010), elas ainda não conseguiram captar as características de empreendedorismo dentro de contextos específicos e fornecem apenas uma avaliação parcial do fenômeno (Morris, 2011), o que salienta a importância deste estudo, considerando que uma boa reciprocidade pode levar a numerosos benefícios estratégicos como, por exemplo, à redução dos custos (Voss et al., 2005) e à atração de parceiros (Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017).

Dessa forma, julga-se relevante estudar o papel dessa dimensão da OE como um importante mecanismo por meio do qual ela pode influenciar o desempenho das OSFL. Dado o argumento de que a OE está sendo abordada por diferentes pesquisas em OSFL (Lacerda et al., 2016), este trabalho também procura trazer uma lente integradora para a visualização das várias contribuições da produção acadêmica que aborde preocupações associadas à reciprocidade e ao desempenho, com um olhar especial para o contexto sem fins lucrativos.

Para tanto, além da identificação de indícios sobre a influência da reciprocidade no desempenho de OSFL, diferentes fatores de reciprocidade relacionados ao desempenho são explorados e discutidos nesta pesquisa. Os resultados obtidos contribuem para um melhor entendimento de como a reciprocidade contribui com o desempenho, especialmente nas OSFL, ao mesmo tempo em que fornecem novos *insights* no contexto de atuação de OSFL como, por exemplo, mitigar o comportamento normativo e ajudar na tomada de decisões (Belmi & Pfeffer, 2015), fora outros benefícios decorrentes do engajamento em práticas de reciprocidade.

Diante dos diversos desafios que as OSFL enfrentam e da importância dessas organizações para o desenvolvimento socioeconômico de um país, esta tese se propõe a estudar a dimensão reciprocidade da OE no contexto sem fins lucrativos e sua relação com desempenho. Assim sendo, busca-se investigar, portanto, se uma maior reciprocidade está relacionada com o desempenho em OSFL, e, nesse caminho de pesquisa, pretende-se responder à seguinte questão: “Como a reciprocidade afeta o desempenho de organizações em OSFL?”. O contexto das OSFL vêm crescendo rapidamente, possuem peculiaridades, apresentam-se em diferentes tamanhos e o seu propósito social ganha destaque entre suas diversas finalidades (Kuratko et al., 2011a). A pergunta de pesquisa proposta justifica-se, tendo em vista que a busca por um maior desempenho (Zaltman & Jacobs, 1977) está presente nas pesquisas que tratam da orientação empreendedora nas OSFL; ver, por exemplo, Hu e

Pang (2013), que destacaram a contribuição da reciprocidade (fatores de colaboração e cooperação).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é propor os fatores característicos da reciprocidade e sua relação com desempenho de organizações sem fins lucrativos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Quanto aos objetivos específicos, propõe-se a:

- 1) Identificar a relação entre reciprocidade e desempenho, com base na literatura existente da área;
- 2) Analisar como a reciprocidade se manifesta em organizações sem fins lucrativos;
- 3) Averiguar de que forma a reciprocidade se relaciona com o desempenho na prática das OSFL;
- 4) Investigar se uma maior reciprocidade está relacionada com um maior desempenho em OSFL.

1.3 JUSTIFICATIVA

Muitas pesquisas têm sido conduzidas para investigar aspectos específicos de organizações que possuem maior orientação empreendedora e apresentam inúmeros benefícios decorrentes. Destacam-se, dentre eles, o fato da OE ter impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro, prover a habilidade de descobrir novas oportunidades e a criação de vantagem competitiva (Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983; Wiklund & Shepherd, 2005; Rauch et al., 2009). No entanto, conforme já mencionado, ainda não está claro como as dimensões da OE podem afetar o desempenho das organizações sem fins lucrativos (Morris et al., 2011); desafio esse que esta pesquisa buscará responder.

Para tanto, neste estudo, são abordados os efeitos da reciprocidade da OE no desempenho nas OSFL. Esse problema de pesquisa considera o trabalho de Lumpkin et al. (2013), que instiga mais estudos sobre os contextos sem fins lucrativos, assim como o de Hu e Pang (2013), que encoraja pesquisadores a empreender no contexto sem fins lucrativos como uma área de oportunidade de pesquisa para um melhor entendimento da alocação de recursos e para o atingimento de melhores resultados.

No cenário atual, as OSFL vêm crescendo rapidamente e servem a diferentes finalidades, destacando-se seu propósito social (Kuratko et al., 2011). Elas são um desafio único para o conceito de empreendedorismo, devido suas peculiaridades e características distintas (Kuratko et al., 2011). Diante disso, analisa-se particularmente como as OSFL respondem estrategicamente aos benefícios da reciprocidade para a busca de melhor desempenho. Além disso, investiga-se como o desempenho de OSFL é influenciado pela reciprocidade para atingir seus resultados. O embasamento teórico desta tese se constrói pela abordagem da OE como um processo estratégico, no qual a reciprocidade é fator-chave que possibilita às OSFL otimizar os recursos e explorar novas oportunidades empreendedoras para que possam melhorar o seu desempenho (Lumpkin et al., 2013).

Esta pesquisa concentra-se na reciprocidade, uma vez que foi identificado que ainda há poucos trabalhos que tratam sua influência no contexto sem fins lucrativos (Hu & Pang 2013 e Lumpkin et al., 2013) e ainda não foi levantando seu impacto no desempenho dessas organizações.

AOE pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização. Há evidências, na literatura analisada de que o efeito da OE no desempenho é mais forte quando há reciprocidade (Smith & Lohrke, 2008), ou seja, quando as trocas, as parcerias e a cooperação ganham destaque dentro das organizações. Ao encontro dessas afirmações, com base na literatura pesquisada, percebeu-se uma possível convergência das ações que caracterizam a reciprocidade e a relação com o desempenho em diferentes contextos como OSFL, abrindo proposições para futuras investigações.

Nesse sentido, além de fazer uma contribuição científica para estudos de OE, os achados por meio desta pesquisa poderão ser utilizados para um melhor entendimento de como a reciprocidade pode contribuir para o desempenho organizacional, especificamente no contexto sem fins lucrativos. A justificativa empírica deste trabalho está na contribuição que os achados podem trazer para OSFL, visando melhorar às suas capacidades de explorar as

oportunidades empreendedoras por meio de parcerias, colaboração e cooperação, tornando-as mais eficientes.

Dessa maneira, salienta-se uma relevante necessidade de identificar capacidades e recursos que permitam construir um conjunto de fatores característicos de reciprocidade relacionados com o desempenho de OSFL para pesquisadores e profissionais se basearem e desenvolverem OE superior para alcançar níveis mais elevados de desempenho em suas ações sob a ótica da dimensão da reciprocidade. Para uma futura aplicabilidade de um *benchmarking* nesse contexto, pretende-se mostrar que é possível associar a reciprocidade ao desempenho, abordando questões que possibilitam a criação de conhecimento no campo e contribuindo para o avanço das pesquisas sobre OE em relação ao desempenho em OSFL. Em termos práticos, os achados poderão permitir ilustrar melhor como a configuração dos aspectos da reciprocidade afetam a propensão de uma OSFL para atrair e utilizar recursos de relacionamentos que a ajudem a melhorar seu desempenho e a cumprir seus objetivos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A partir desta introdução, esta tese está dividida em mais quatro capítulos. O próximo apresenta a revisão de literatura e as proposições da pesquisa. Em seguida, no terceiro capítulo, explica-se o método de pesquisa, sua caracterização e a unidade de análise, além dos procedimentos de coleta e de análise de dados. O quarto capítulo traz a análise e a discussão do trabalho e o quinto capítulo demonstra a consolidação dos resultados, seguido pelas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica relacionada ao problema de pesquisa levantado por esta investigação. Assim, inicialmente, faz-se uma breve menção do contexto: das organizações sem fins lucrativos e do constructo da orientação empreendedora; na sequência, conceitua-se reciprocidade, trata-se do desempenho associado à orientação empreendedora; discute-se o papel da reciprocidade e a relação entre OE e desempenho em OSFL; evidencia-se a relação entre reciprocidade e desempenho e a relação entre reciprocidade e desempenho em OSFL. As proposições apresentadas foram elaboradas a partir da revisão da literatura de artigos que relacionam reciprocidade e desempenho.

2.1 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: BREVE CARACTERIZAÇÃO

Organizações sem fins lucrativos vêm crescendo rapidamente, servem a diferentes finalidades, destacando-se o seu propósito social (Kuratko et al., 2011). Elas se caracterizam principalmente pelas seguintes similaridades: são formadas com a intenção de cumprir um propósito social, e não distribuem receitas como lucros (Boris & Steuerle, 2006). As OSFL geralmente operam em ambientes ambíguos e têm de responder a partes interessadas com expectativas muito diferentes (Scott & Lane, 2000).

Comparando empreendimentos sociais e empreendimentos com fins lucrativos, Moss et al. (2011) descobriram que, embora OSFL possam enfatizar certas formas comerciais de empreendedorismo, a principal ênfase é servir à missão social. Em outras palavras, OSFL são uma forma organizacional para atender às necessidades da sociedade que não são atendidas pelo governo ou pelas organizações privadas, e visam a novas fontes de renda e/ou a novas formas de cumprimento da missão social (Lurtz & Kreutzer, 2016).

Salamon e Anheier (1997) identificaram as características-chave das OSFL, conforme descritas a seguir: são organizadas, autogovernadas, voluntárias, privadas e não distribuidoras de lucros; fornecem bens, serviços e ideias visando à melhoria da qualidade de vida, na qual o trabalho voluntário poderá existir, e não remuneram detentores e fornecedores de capital. O empreendedorismo no contexto sem fins lucrativos é mais complexo do que o empreendedorismo corporativo clássico. Lurtz & Kreutzer, (2016) e Morris et al. (2011)

argumentam que o contexto sem fins lucrativos é diferente no que diz respeito ao lucro em termos de motivações, processos e resultados. Dessa maneira, enquanto a principal motivação da atividade empreendedora no contexto com fins lucrativos é gerar lucro, o foco da missão social afeta cada ação de uma organização sem fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016).

As OSFL são uma realidade em expansão na sociedade atual, sendo necessária uma maior investigação a seu respeito (Carvalho, 2010). Dado o crescimento das OSFL, as demandas por maior eficiência forçam essas organizações a serem mais empreendedoras (Pearce et al., 2010). No entanto, a avaliação do desempenho das OSFL é uma questão bastante polêmica e não se tem alcançado um consenso a esse respeito (Kennerley & Neely, 2002; Moxham, 2009). Alguns pesquisadores mostram a importância da relação da reciprocidade com o desempenho organizacional (Wu et al., 2006; Morris et al., 2007; Coombes et al., 2011), havendo uma necessidade de investigar de forma eficaz o efeito da reciprocidade no desempenho do contexto sem fins lucrativos (Kraus et al., 2017).

OSFL, então, demonstram altos níveis de empreendedorismo e possuem várias iniciativas sociais e comerciais, como a venda de produtos, a realização de eventos, os patrocínios corporativos e alguns programas educativos (Morris et al., 2011). Elas mantêm parcerias financeiras com os setores públicos e privados no desenvolvimento de suas ações, assumindo riscos e agindo proativamente (Morris et al., 2011).

Torna-se importante destacar também que as OSFL desenvolvem ações de inovação, realizam avaliações no seu contexto e projetam programas e políticas, além de permanecem fiéis à missão social que adotaram e dificilmente assumem riscos sociais ou comerciais, tornando-se mais proativas de acordo com as necessidades dos clientes. Isso as faz buscar equilibrar os riscos de ter menos impacto social, sendo mais viável financeiramente suas ações (Morris et al., 2011). Nesse cenário, múltiplas partes interessadas e muitos recursos limitados exigem maior cooperação (Lumpkin et al., 2013), no entanto, a cooperação entre empresas que tentam resolver um problema comum é uma característica do empreendedorismo social que pode mitigar altos níveis de agressividade competitiva (Perrini & Vurro 2006).

A Figura 1 apresenta um resumo de algumas das características de organizações clássicas e de OSFL no que se refere a aspectos organizacionais no contexto de organizações sem fins lucrativos (traduzido por Lurtz & Kreutzer, 2016).

Organizações Clássicas	OSFL
Objetivo final da Organização: Lucro, focada no que o consumidor "Quer", como telefones celulares, cosméticos e moda, além do necessidades básicas.	Organizações privadas, voluntárias e autogovernadas (Anheier, 2005).
Medição de sucesso ou desempenho: Desempenho financeiro; lucro, vendas, crescimento de vendas, sobrevivência (Rauch et al. , 2009).	Os resultados (criação de valor social, satisfação várias partes interessadas, sustentabilidade, soluções) são difíceis de medir (Kroeger & Weber, 2014; Lumpkin et al., 2013; Zahra et al.2009).
Motivações para o empreendedorismo: Sobrevivência a longo prazo em um ambiente hostil.	Novas fontes de renda e/ou novas formas de cumprimento da missão social.
Resultados do comportamento empreendedor: novos produtos, serviços ou processos, por exemplo, a criação de uma nova demanda.	Novas formas de financiamento ou missão social/ cumprimento,diante de uma demanda que ultrapassa fornecimento (Austin et al. 2006; Murphy & Coombes, 2009).
Estágio atual de pesquisa de OE: Grande parte da pesquisa com um comprovada influência no desempenho (Rauch et al., 2009).	Poucos estudos com resultados mistos sobre a influência do desempenho financeiro (Morris, Coombes, Schindehutte e Allen, 2007; Morris, Webb e Franklin, 2011; Pearce et al., 2010).

Figura 1. Organizações Clássicas e Sem Fins Lucrativos (traduzido Lurtz & Kreutzer, 2016)

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

A orientação empreendedora aborda os métodos, as práticas e os estilos de gestão, assim como as decisões e as disposições que os gerentes usam para agir de forma empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996). A OE diz respeito também “às intenções e ações dos principais responsáveis em um processo dinâmico” (Lumpkin & Dess, 1996, p. 136). Ela pode ser vista como processos, estruturas e comportamentos de organizações que são caracterizadas por inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva para agir de maneira empreendedora (Miller, 1983, 2011; Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1989; Ireland et al., 2009; Lumpkin et al., 2013). Conceituada como o processo e as atividades de tomada de decisões usadas pelos gestores para agirem de maneira empreendedora, imprescindível para o sucesso organizacional (Vij & Bedi, 2012), a OE se tornou uma importante medida para a compreensão de como uma organização é administrada. Um dos principais interesses na promoção da OE diz respeito ao efeito positivo que ela possa ter no desempenho (Caruana, et al., 2002).

Em síntese, pode-se dizer que a OE é um constructo usado para captar o grau em que a postura da organização pode ser caracterizada como empreendedora *versus* conservadora

(Morris, 2011). O modelo conceitual da OE de Covin e Slevin (1991) descreve o comportamento organizacional como, por exemplo, quanto aos gestores de topo e a assunção de riscos em relação a decisões de investimento e a ações estratégicas face à incerteza, à extensão da inovação de produtos, à tendência da liderança tecnológica e à natureza na propensão da empresa a competir agressivamente com rivais da indústria. Complementarmente, não pode haver inovação sem se assumir riscos, logo, a tomada de riscos refere-se ao grau em que os gestores estão dispostos a fazer o compromisso de recursos para capturar oportunidades que tenham uma chance razoável de falhas (Miller & Friesen, 1978). Nessa perspectiva, a proatividade refere-se, então, à capacidade de fazer as coisas acontecerem (Covin & Slevin, 1991).

Desde o trabalho seminal de Miller (1983), a OE vem sendo um dos tópicos mais pesquisados na literatura de estratégia e empreendedorismo e demonstra como as organizações explícita ou implicitamente decidem aproveitar oportunidades (Wales, 2016). O estudo da OE vem despertando o interesse de inúmeros pesquisadores, especialmente com o objetivo de verificar a associação com o desempenho das organizações, conforme mostra o trabalho de Martens *et al.* (2016). Uma OE pode contribuir para um melhor desempenho, promovendo a capacidade das organizações de identificar oportunidades inovadoras com retornos potencialmente impactantes (Lumpkin & Dess, 1996). Lumpkin e Dess (1996) confirmaram a hipótese de que quanto maior o nível de OE mais positivo o seu desempenho.

Com relação aos processos empreendedores, cabe destacar que a orientação empreendedora é identificada como um conceito que se baseia na literatura do processo de elaboração de estratégias para caracterizar os processos, as práticas e as políticas de tomada de decisão de organizações empreendedoras (Lumpkin e Dess, 1996). Esse conceito tem sido associado ao desempenho forte em uma ampla gama de estudos (Rauch et al. 2009). Em termos gerais, portanto, é seguro afirmar que a OE corresponde a um tipo de processo transformacional empreendedor que permite às organizações transformar insumos em produtos de maior valor.

Os conceitos da orientação empreendedora nas OSFL, por sua vez, requerem mudar o foco para o processo de novas entradas, em vez do seu impacto nos resultados financeiros (Lurtz & Kreutzer, 2016), devido à complexidade organizacional e à falta de motivação para o lucro. Esses autores denominaram a colaboração para a cultura de cooperação como ferramenta para o alcance do resultado das OSFL. Com o crescimento das OSFL, as demandas por maior eficiência levaram o setor a tornar-se cada vez mais empreendedor, não

só na fundação de novas organizações, mas também no sentido da inovação de novos modelos de negócio (Pearce et al., 2010).

Em estudos de orientação empreendedora, foram evidenciados aspectos de reciprocidade no relacionamento entre as organizações, inclusive dentro do contexto sem fins lucrativos (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017). A Figura 2 apresenta as definições das dimensões da OE em OSFL. É importante destacar que essa figura contextualiza as dimensões da OE, sendo que o foco desta pesquisa é a reciprocidade.

Dimensões	Característica-chave	Principais fatores
Inovatividade:	Ênfase na inovação Direcionada	Voluntariedade para inovar, trazer novidades com criatividade e experimentação com foco no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos.
Assumir riscos:	Disposição para assumir ações de risco	Tendência a agir com audácia e aventura em novos e desconhecidos mercados; arriscar com resultados incertos grande parcela de recursos; buscar empréstimos; ter os riscos calculados e gerenciáveis; atuar em projetos de alto risco.
Proatividade:	Promulgação da Mudança	Buscar oportunidades, avançar com a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro, criando mudanças e moldando o ambiente. Pioneirismo e melhoria contínua.
Autonomia:	Ação independente	Ação independente de um indivíduo ou uma equipe sem pressão organizacional, com foco em desenvolver uma visão ou um conceito de negócio até a sua conclusão.
Agressividade competitiva:	Disposição agressiva para captar recursos	Refere-se ao esforço de uma Organização em superar os concorrentes, com uma postura combativa e agressiva para a melhoria de uma posição ou superação de uma ameaça em um ambiente competitivo: estratégias e respostas competitivas.
Reciprocidade:	Colaboração e Parcerias com organizações e governos	Reciprocidade: Busca de colaboração e cooperação, estabelecimento de parceria e acordos de cooperação a partir das expectativas dos <i>stakeholders</i> .

Figura 2. Definição das dimensões da OE em OSFL

Fonte: Baseado nos estudos de em Voss *et al.* (2005), Hu e Pang (2013), Lumpkin *et al.* (2013), Lurtz e Kreutzer (2016), Lacerda, Martens e Freitas (2016) e Kraus *et al.* (2017).

Em consonância com a visão multidimensional da OE, Pearce *et al.* (2010) levantaram a hipótese de que as dimensões da OE (autonomia, inovatividade, tomada de riscos, proatividade e agressividade competitiva) afetarão o desempenho de uma OSFL. Também foram evidenciados aspectos da reciprocidade (foco deste estudo) em OSFL (ex. Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017). Na próxima seção, a reciprocidade será conceituada e também será apresentada a associação da reciprocidade como uma dimensão da OE.

2.3 CONCEITUANDO A RECIPROCIDADE COMO UMA DIMENSÃO DA OE

A reciprocidade, conhecida uma motivação poderosa para o comportamento humano, pode ser conceituada como o desejo de ser gentil com aqueles que são gentis com você e indelicado com aqueles que são indelicados com você (Rabin, 1993). Em ambientes onde é benéfico que todos contribuam, a aplicação da teoria da reciprocidade é direta e leva à cooperação condicional: os indivíduos desejam contribuir mais à medida que as contribuições de outros aumentam. A teoria da reciprocidade abre propostas alternativas a partir de outra lógica social e econômica. Ela surge para preencher uma carência das teorias do desenvolvimento, trazendo outra leitura das relações econômicas e sociais (Rabin, 1993).

Conceitualmente, a reciprocidade pode ser concebida como uma dimensão encontrada em todos os sistemas de valores e as obrigações impostas pela norma da reciprocidade podem variar de acordo com o *status* dos participantes dentro de uma sociedade (Gouldner, 1960). A partir desse estudo seminal sobre a reciprocidade, um grande número de pesquisas tem sido conduzido, examinando esse tema em vários campos, abordando o papel da reciprocidade no desenvolvimento e na manutenção de relacionamentos (Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

Em resposta para ações amigáveis, a reciprocidade significa que as pessoas são mais cooperativas do que o previsto pelo interesse próprio; inversamente, em resposta a ações hostis, os indivíduos são geralmente bem mais desagradáveis e até brutais (Fehr & Gächter, 2000). A reciprocidade geralmente se refere a um conjunto de regras aceitas em relação a uma transação, na qual uma parte que cede um recurso para outra obriga esta última a retribuir o favor (Wu et al., 2006), e tem sido destacada como um benefício para os indivíduos envolvidos nas relações de troca (Chen & Hung, 2010).

Conhecer a reciprocidade é indispensável para a compreensão de todas as formas sociais, como comunidades, organizações, famílias e sistemas políticos (Kolm, 2008). Gouldner (1960) tratou a reciprocidade como um princípio universal e essa visão é compartilhada por outros autores (Sanders & Birgit, 2006). Mesmo a reciprocidade sendo universal, não significa que todos os indivíduos a valorizam no mesmo grau (Göbel & Weber, 2013). A reciprocidade é a base de todas as relações sociais (Göbel & Weber, 2013), iniciando o processo de reciprocidade, quando pelo menos um participante faz um movimento e, se o outro retribui, novas rodadas de troca se iniciam (Bien & Maslyn, 2003). Existem fortes evidências que apoiam a existência de diferenças culturais e individuais nas percepções

do impacto da reciprocidade (Parkhe, 1993). Quando o comportamento justo é recompensado e comportamento injusto é punido, a reciprocidade é válida (Bosse et al. 2009; Gouveia et al., 2017).

Nesse sentido, a reciprocidade ganha potencial para adicionar realismo ao corpo da teoria em gestão (Bosse et al., 2009), já que, por exemplo, por meio da penetração e influência de pessoas que exibem reciprocidade, podem-se obter resultados em comportamento recompensado. Bosse *et al.* (2009) destacaram a influência da reciprocidade na criação de renda. Em outras palavras, uma empresa pode criar valor, compartilhando com as partes interessadas, assim, o lucro criado por uma empresa está diretamente associado com as percepções de justiça entre seus *stakeholders*. Quase toda teoria econômica é construída com base no pressuposto de que os indivíduos agem egoisticamente e não se importam com o bem-estar alheio, no entanto, muitas evidências recentes contradizem o egoísmo puro (Dufwenberg & Kirchsteiger, 2004), já que indivíduos que exibem reciprocidade dominam e induzem os egoístas a cooperar, mesmo quando não estão na maioria (Fehr & Gächter, 2000).

Fatores que têm por objetivo a disposição para buscar colaboração e a cooperação de outras organizações, o estabelecimento de parcerias com organizações do setor público e do setor privado formam a reciprocidade (Kreutzer, 2016). Os gestores desenvolvem relações estratégicas de parcerias, visando atender a expectativa de transparência diante dos *stakeholders* (Voss et al., 2005), uma vez que os recursos existentes são considerados limitados (Lumpkin et al., 2013). Nesse sentido, esses autores destacaram o papel da reciprocidade como uma nova dimensão da orientação empreendedora.

Desse modo, para a realização de projetos de interesse comum, as organizações têm por costume a busca de colaboração de outras organizações (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016) como uma medida de ação estratégica. Nas OSFL, a reciprocidade como uma dimensão da OE relaciona-se à colaboração entre organizações do setor, buscando contribuir para a criação de valor social, ou seja, com a busca por melhorias para a sociedade como um todo (Lumpkin et al., 2013).

Nos relacionamentos organizacionais, os comportamentos de orientação empreendedora permitem aos gestores desenvolverem relações estratégicas de reciprocidade (Voss et al., 2005). O acesso a mais recursos, por meio de relacionamentos, parece ser particularmente importante para facilitar a OE (Jiang et al., 2018). Para esses autores, esse fato indica uma necessidade imperativa de reconsiderar a eficácia da OE por meio de relacionamentos. Em um ambiente de relacionamentos, os envolvidos estão mais dispostos a

conceder às organizações com alta OE uma chance ou uma prioridade de acesso aos seus recursos, porque eles percebem nessas empresas uma melhor qualidade e um maior potencial futuro do que nas empresas com baixa OE (Burt, 1992). Assim, organizações com maior OE têm acesso a melhores oportunidades de recursos de rede (Li et al., 2011), considerando que uma alta OE fornece um sinal positivo que pode fazer com que os parceiros de rede se sintam mais confiantes para colaborar com os negócios (Smith & Lohrke, 2008), utilizando práticas de reciprocidade para atingimento dos seus objetivos.

A reciprocidade diz respeito à colaboração entre as organizações em busca da criação de valor social (Lumpkin et al., 2013). Aspectos de reciprocidade sinalizados pela literatura se referem às ações de parceria, colaboração e cooperação (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016). Tais aspectos, diante de uma limitação de recursos financeiros ou humanos, podem ser o diferencial na busca por melhores resultados. A dimensão da reciprocidade desponta por meio de fatores que têm por objetivo a disposição para buscar colaboração e cooperação entre organizações do setor público e privado (Voss et al., 2005). Todavia, nos modelos tradicionais de OE, os comportamentos de colaboração e cooperação ainda não são considerados (Voss et al., 2005; Lumpkin et al., 2013).

A Figura 3 apresenta os elementos da reciprocidade com as bibliografias de base. Os elementos da reciprocidade nela apresentados foram classificados em teóricos e práticos, com o intuito de melhor aproximara teoria da realidade organizacional que se pretende investigar, visando distinguir aqueles que possuem uma conotação mais teórica e aqueles que representam práticas organizacionais.

Elementos práticos que caracterizam a reciprocidade: "colaboração entre organizações"	Elementos teóricos que caracterizam a reciprocidade	Bibliografias
Busca de parcerias e de acordos de cooperação diante das expectativas dos <i>stakeholders</i> . Estabelecimento de diversas parcerias com outras Organizações.	Teoria dos <i>stakeholders</i> . Medidas de apoio dos <i>stakeholders</i> : medidas objetivas de receita coletadas. Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade. Teoria do mercado competitivo.	Voss et al. (2005) Zaleski & Zech (1995) Hu & Pang (2013)

Elementos práticos que caracterizam a reciprocidade: "colaboração entre organizações"	Elementos teóricos que caracterizam a reciprocidade	Bibliografias
<p>A colaboração é fundamental para o cumprimento da missão social. Capacidade de estabelecer uma ampla parceria com outras Organizações.</p> <p>Necessidade de cooperação pelos <i>stakeholders</i> e recursos limitados.</p> <p>A colaboração entre organizações do setor para a realização das atividades, gerar valor social.</p> <p>Geração de processos estratégicos na busca por parcerias.</p>	<p>Comportamento empreendedor.</p> <p>Identificaram a colaboração como um elemento adicional essencial para a OE social.</p>	<p>Lumpkin <i>et al.</i> (2013)</p> <p>Starnawska (2017)</p>
<p>O objetivo de realizar a missão social precede ao objetivo de gerar lucro.</p> <p>Foco em criação de parcerias com outras organizações e/ou governos.</p> <p>Estabelece objetivos sustentáveis incorporados às decisões estratégicas.</p>	<p>Empreendedorismo Social.</p>	<p>Kraus <i>et al.</i> (2017)</p>
<p>Suposição de reciprocidade: as percepções de justiça resultam em reciprocidade. <i>Stakeholders</i> que percebem se uma empresa é justa terão incentivo para contribuir com mais esforço, o que impactará na criação de renda. Em outras palavras, serão geradas mais cooperação, mais comprometimento e melhores resultados</p>	<p>Teoria dos <i>stakeholders</i>: se comportam em um "autointeresse".</p> <p>O retorno para a empresa associado com a justiça é percebido nos relacionamentos pelos <i>stakeholders</i> que retribuem com cooperação, criando renda.</p>	<p>Bosse <i>et al.</i> (2009);</p> <p>Sebald & Walzl, (2014, 2015)</p>
<p>Inovação: A reciprocidade pode afetar a transferência de conhecimento e a inovação, a medida que ajuda a construir, a desenvolver e a manter trocas relacionais bem-sucedidas.</p>	<p>Teoria da rede social: indica que a forte reciprocidade social influencia o comportamento cooperativo nas interações com parceiros.</p>	<p>Huang & Li (2017)</p>
<p><i>Network</i>, trocas, parcerias.</p> <p>Examinam como a configuração dos laços de rede moldam a relação entre a OE e o desempenho.</p> <p>A alta centralidade da rede, então, facilita a OE, ao aumentar a capacidade de uma empresa de identificar, acessar e mobilizar rapidamente recursos externos.</p> <p>Uma OE pode estar mais fortemente associada ao desempenho, quando combinada com alta centralidade de rede e extensos laços de conexão.</p>	<p>A OE pode contribuir para um desempenho mais elevado, por facilitar a capacidade de uma empresa para identificar oportunidades inovadoras com potencial de grandes retornos, e obter vantagens primeiro, por meio de laços, uma vez que facilitam o acesso a recursos para se apropriarem do valor de suas inovações.</p>	<p>Stam, & Elfring (2008).</p>
<p>A aquisição de recursos de rede servirá como um canal importante, pelo qual a promulgação de OE contribui para o desempenho da empresa.</p>	<p>Teoria da rede: O papel da aquisição de recursos através de redes por meio das quais a OE influencia o desempenho da empresa.</p>	<p>Jiang <i>et al.</i>, (2018).</p>
<p>A cooperação é a pedra angular da eficiência organizacional. Um dos motores centrais da organização, a cooperação é a norma da reciprocidade: numa típica troca recíproca, a parte A fornece recursos à parte B com a expectativa, mas não com o requisito explícito de que a parte B fornecerá recursos para a parte A futuramente.</p>	<p>A estratégia de reciprocidade por <i>proxy</i>: a abordagem de incentivo por <i>proxy</i> é uma estratégia de influência baseada no que pode ser considerada uma forma indireta de troca negociada. Os recursos de reciprocidade por <i>proxy</i> serão mais bem-sucedidos quando claramente transmitirem aos alvos que o favor ao terceiro foi feito em nome das metas e não em nome de outra pessoa.</p> <p>Assim, a reciprocidade por <i>proxy</i> parece ser uma estratégia mais eficaz.</p>	<p>Goldstein <i>Et al.</i>, (2012)</p>

Elementos práticos que caracterizam a reciprocidade: "colaboração entre organizações"	Elementos teóricos que caracterizam a reciprocidade	Bibliografias
Os laços sociais, os contatos e as redes afetam o desempenho das empresas.	Teoria do <i>network</i> . Gerentes com mais conexões tendem a obter melhores resultados.	Peng & Luo, (2000)

Figura 3. Quadro conceitual da reciprocidade

Após a apresentação do conceito de reciprocidade como uma dimensão da OE, na sequência, será abordado o desempenho em organizações sem fins lucrativos. Tal abordagem permitirá discorrer a respeito da relevância do desempenho para as OSFL.

2.4 DESEMPENHO ASSOCIADO À ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O PAPEL DA RECIPROCIDADE

O desempenho é considerado como uma realização passada, presente ou futura de uma tarefa organizacional ou a dimensão medida em relação a padrões conhecidos pré-estabelecidos de precisão, de valor ou de tempo (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). Já o termo lucro é utilizado para fazer referência à renda gerada para as partes interessadas como uma maneira de mantê-las (Bosse, et al. 2009), sendo a lógica padrão na gestão estratégica o desempenho maximizado, aumentando a distância entre os valores recebidos do mercado do produto e os custos incorridos. Zaltman e Jacobs (1977) destacam que todas as organizações possuem um objetivo de ‘lucro’, que pode ser definido inclusive em termos de ações sociais no contexto sem fins lucrativos.

A literatura existente sobre desempenho revela que suas medidas podem ser financeiras e não financeiras (Rauch et al., 2009). Medidas objetivas e subjetivas (financeiras e não financeiras) resultam em alta variação na relação desempenho e OE (Vij & Bedi, 2012). Salienta-se que essa relação pode estar associada à correta escolha dos indicadores utilizados para medir o desempenho (Lumpkin & Dess, 1996; Vij & Bedi, 2012).

A principal consequência de uma forte postura empreendedora, tal como destacada por Covin e Slevin (1991), é o desempenho positivo. Pesquisas de OE têm feito inúmeras tentativas de definir o contexto em termos de incerteza, dinamismo, estrutura e processo (Miller, 2011). No entanto, existem muitos outros aspectos do contexto, além dos mencionados, que também podem influenciar a OE e suas relações com resultados, aí está a riqueza na qual o contexto é o mais importante (Gartner, 2008).

Covin e Slevin (1991) verificaram a importância de visualizar o relacionamento do desempenho com a OE. Em seu modelo de comportamento empreendedor da organização, esses autores discutiram a relação entre estratégia, estrutura e meio ambiente para as dimensões inovação, tomada de risco e proatividade. Utilizando as mesmas estratégias mencionadas, estudiosos constataram a importância de visualizar o relacionamento das dimensões da OE e do desempenho (por exemplo, Covin & Slevin, 1989; Zahra & Covin, 1995).

Contudo, a falta de consenso sobre a definição de empreendedorismo inibe o desenvolvimento de uma teoria geral desse termo, bem como a compreensão da sua relação

com o desempenho da organização (Lumpkin & Dess, 1996). A literatura que trata das causas do empreendedorismo menciona fatores importantes, como estilo gerencial, necessidade de realização e outros fatores sociais ou motivacionais (Lumpkin & Dess, 1996) que ajudam a explicar o desempenho da organização. Esses autores também acreditam que o dinamismo e a munificência ou os fatores estruturais, tais como a descentralização dos tomada de decisão, podem também influenciar o desempenho.

Em outros estudos que testaram a relação entre variáveis de contingência e dimensões individuais da OE, houve também uma associação significativa com o desempenho (Miller, 1983; Covin & Covin, 1990). A munificência ambiental, por exemplo, definida como a taxa de crescimento da indústria em que uma empresa concorre (Lumpkin & Dess, 1996), pode moderar o desempenho organizacional. Isso significa que o ambiente em que uma organização concorre tem um impacto crítico em seu desempenho. Lumpkin e Dess (1996) demonstram ainda que organizações competindo em ambientes generosos geram folga que pode ser usada para facilitar a experimentação de novas estratégias e práticas, melhorando assim a OE geral de uma organização.

Já pressões ambientais, como a busca por recursos financeiros e humanos bem como uma demanda maior por serviços (Weisbrod, 1988), forçam as organizações a serem mais empreendedoras (Morris et al., 2007, 2011; Pearce et al., 2010). Assim, fatores ambientais, como o dinamismo e a munificência podem influenciar o desempenho das Organizações e podem ser resultantes de uma OE (Lumpkin & Dess, 1996). Os autores Covin e Slevin (1989) encontraram resultados empíricos, estatisticamente significativos, para o papel da hostilidade como um moderador no desempenho da OE. Eles definiram ambientes hostis como caracterizados por configurações da indústria, intensa concorrência, dura, esmagadora em climas de negócios e a relativa falta de oportunidades exploráveis. É justamente nesses aspectos que a reciprocidade exerce um importante papel no desempenho das Organizações (Stam, & Elfring 2008; Jiang et al., 2018).

Lumpkin e Dess (1996) argumentam que, em ambientes hostis, os recursos tendem a ser mais restritos e, por sua vez, levarem a um maior controle, a uma maior coordenação e interligação do comportamento organizacional. Com base nos trabalhos de Lumpkin e Dess (1996), inúmeros estudos empíricos investigaram a relação entre OE e desempenho. Para Lumpkin e Dess (1996); Rauch *et al.*, (2009) e Vij e Bedi (2012), organizações com maior OE são mais propensas a conseguir um melhor desempenho. Além disso, uma base de recursos menor também tende a impedir a experimentação de novas estratégias e a inovação

(Bourgeois, 1981). Sob tais condições, comportamentos empreendedores seriam sufocados e as alternativas para alocação de recursos adequadas se tornam uma problemática. Assim sendo, a escassez de recursos tende a afetar negativamente a relação entre a reciprocidade da organização e o seu desempenho. Todavia, mesmo nesses contextos, gestores com mais conexões e parcerias (reciprocidade) tendem a obter melhores resultados (Peng & Luo, 2000).

A abordagem dos *stakeholders* reconhece que uma organização é uma entidade social, cujas atividades e cujo desempenho podem afetar (e ser afetadas por) várias partes interessadas (Freeman, 1983). Jones (1995) mostrou que uma organização faz relações multilaterais com vários *stakeholders* e argumentou que o desenvolvimento de relacionamentos baseados na confiança mútua e na cooperação (que significam reciprocidade) ajuda as organizações a obterem vantagem competitiva, à medida que mitiga o oportunismo e os custos de transação entre os envolvidos. Cabe salientar ainda que a maioria desses estudos foi desenvolvida em organizações com fins lucrativos e mostrou que a OE está ligada positivamente com o desempenho. Em contextos específicos, pesquisas têm destacado a contribuição da teoria da reciprocidade, tomada como fatores de colaboração e cooperação (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Poledrini, 2015; Park & Campbell, 2017).

Em OSFL, o desempenho não considera os fatores como o lucro e o crescimento de vendas, mas sim fatores encontrados na literatura, como indicadores financeiros, por exemplo, receitas de operações de contribuições financeiras, doações e trabalhos voluntários (Kuratko et al., 2011). Outro aspecto importante nessa contextualização diz respeito à dinâmica da concorrência, a qual nesse contexto traz um espírito mais colaborativo e ancorado a uma finalidade social compartilhada (Kuratko et al., 2011).

Desde Lumpkin e Dess (1996), inúmeros estudos empíricos investigaram a relação entre a OE e o desempenho. O trabalho de Morris et al. (2007), por exemplo, apontou possíveis relações entre o desempenho e a OE a partir de um estudo empírico em OSFL de Nova Iorque. Esses autores sugerem que medidas de desempenho social possam estar mais associadas ao desempenho no contexto de OSFL, mas ainda são poucos os trabalhos desenvolvidos em OSFL (Lacerda et al., 2016).

2.5 A RELAÇÃO ENTRE RECIPROCIDADE E DESEMPENHO

Tal como já destacado neste trabalho, diversas pesquisas têm trazido reciprocidade e desempenho como elementos cada vez mais próximos. Nesta seção, portanto, o foco do trabalho está voltado à reciprocidade e sua influência no desempenho. Para tanto, realizou-se um levantamento na literatura de artigos que abordam a reciprocidade, destacando quais seus argumentos que sustentam sua relação com o desempenho, isto é, como as organizações se beneficiam ao engajarem práticas de reciprocidade em seus trabalhos. A Figura 4 apresenta 15 artigos identificados e selecionados a esse respeito, destacando o foco de cada estudo investigado.

Referências	Foco
Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: components, configurations, and outcomes. <i>Journal of Management</i> , 29(4), 511-532	Examinar as normas de reciprocidade nas relações de trabalho gerencial. Os resultados mostraram que as relações de troca de maior qualidade tiveram níveis mais elevados de apoio organizacional e maior desempenho; enquanto a baixa reciprocidade apresentou níveis mais baixos de desempenho.
Wu, W., & Leung, A. (2005). Does a micro-macro link exist between managerial value of reciprocity, social capital and firm performance? The case of SMEs in China. <i>Asia Pacific Journal of Management</i> , 22(4), 445-463	Investigar os efeitos do valor gerencial da reciprocidade no capital social e no desempenho da empresa nas PMEs rurais da China. Este estudo trouxe evidências de que existe uma ligação micro-macro do valor gerencial de reciprocidade ao capital social (confiança) e ao desempenho da empresa.
Stam, W. & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extra industry social capital. <i>Academy of Management Journal</i> , 51(1), 97-111	Descobrir se a combinação de redes de relacionamento (<i>network</i>) e laços de ligação fortalecem a relação entre OE e desempenho. O trabalho confirmou essa hipótese.
Bosse, et al., (2009). Stakeholders, reciprocity and firm. <i>Strategic Management Journal</i> , 30(4), 447-456	Empregar a teoria dos <i>stakeholders</i> para propor como as percepções de justiça resultam em reciprocidade (1), estendendo-se a todos os <i>stakeholders</i> da empresa e (2) afetando o desempenho das empresas.
Wincent, et al., (2010). Quality meets structure: generalized reciprocity and firm-level advantage in strategic networks. <i>Journal of Management Studies</i> , 47(4), 597-624	Descobrir se a interação entre a reciprocidade, os parceiros e a intensidade da vinculação da rede e a centralidade entre as operações melhorou o desempenho da empresa. Por meio de um estudo de três anos e três ondas de 41 empresas, este trabalho confirmou a hipótese mencionada.
Halbesleben, J., & Wheeler, A. (2011). I owe you one: coworker as a moderator reciprocity of the day-level exhaustion-performance relationship. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 32(4), 608-619	Encontrar justificativas que suportam o efeito de moderação da reciprocidade no desempenho dos funcionários.
Brandes, L., & Franck, E. (2012). Social preferences or personal career concerns? Field evidence on positive and negative reciprocity in the workplace. <i>Journal of Economic Psychology</i> , 33(5), 925-939	Trazer evidências sobre a reciprocidade de trabalhadores, analisando as reações de desempenho. Os autores concluíram que os trabalhadores exibem reciprocidade positiva e negativa em relação aos empregadores e destacaram que um salário justo incorpora o desempenho.
Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. (2012). The reciprocal relationship between psychological	Investigar a relação recíproca entre percepções do cumprimento do contrato psicológico e o desempenho do

Referências	Foco
contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. <i>Journal of occupational and Organizational Psychology</i> , 85(2), 277-299	empregado. O trabalho encontrou suporte para vínculos recíprocos, nos quais o desempenho previa o cumprimento subsequente do contrato psicológico e vice-versa.
Goldestein et al., (2012). Reciprocity by proxy a novel influence strategy for stimulating cooperation. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 56 (3), 441-473	Explorar uma estratégia de influência baseada na reciprocidade por <i>proxy</i> para estimular a cooperação. Os autores comprovaram empiricamente que ela é mais eficaz do que a reciprocidade tradicional, suscitando no alvo um sentimento de endividamento aos benfeitores, fornecendo benefícios a um terceiro, o qual é valorizado em nome da meta a ser atingida.
Luo, X., & Qinqin, Z. (2013). Reciprocity in Corporate Social Responsibility and Channel performance: Do Birds of a Feather Flock Together? <i>Journal of Business Ethics</i> , 118 (1), 203-213	A partir da teoria dos <i>stakeholders</i> e da literatura sobre reciprocidade de canais, desenvolver e apoiar empiricamente uma estrutura teórica que prevê que a reciprocidade entre firmas compradoras e vendedores em uma cadeia de suprimento afeta a intensidade do desempenho.
Sebald, A., & Walzl, M. (2014). Subjective performance Evaluations and Reciprocity in Principal-Agent Relations. <i>Scandinavian Journal of Economics</i> , (2), 570-590	Em contraste com os modelos existentes de reciprocidade, descobrir que os agentes tendem a sancionar sempre que o <i>feedback</i> está abaixo de suas auto avaliações subjetivas.
Sebald, A., & Walzl, M. (2015). Optimal contracts based on subjective performance evaluations and reciprocity. <i>Journal of Economic Psychology</i> , (47), 62-76	Analisar o impacto das respostas recíprocas ao <i>feedback</i> subjetivo negativo do desempenho. O trabalho mostrou que s agentes agem reciprocamente sempre que os seus resultados forem inferiores ou excederem determinados valores de referência dos superiores.
Alyoussef, et al., (2016). Reciprocity of the level of parent education and academic performance of the medical students of the University of Tabuk, Kingdom of Saudi Arabia. <i>Indian Journal of Medical Specialities</i> , 7(3), 103-105	Abordar a reciprocidade da educação parental e do desempenho acadêmico de seus filhos.
Huang, J., & Li, Y. (2017). Green innovation and performance: The view of organizational capability and social reciprocity. <i>Journal of Business Ethics</i> , 145(2), 309-324	Comprovar que a reciprocidade impulsiona a inovação e que tem efeitos positivos no desempenho organizacional.
Gerhards, L. & Heinz, M. (2017). In good times and bad – Reciprocal behavior at the workplace in times of economic crises. <i>Journal of Economic Behavior and Organization</i> , 134, 228-239	Estudar as relações de emprego. O estudo mostrou que os empregados com salários mais altos retribuem esses salários com maior cooperação.

Figura 4. Estudos que relacionam a reciprocidade com o desempenho

A análise da Figura 4 permite afirmar que muitos dos estudos já realizados encontraram vários argumentos a respeito da relação entre reciprocidade e desempenho, retratando que existe uma ligação do valor desses elementos da organização nos setores puramente econômicos (Huang & Li, 2017). As pesquisas relatadas reconhecem ainda que a reciprocidade age como um ingrediente-chave para o sucesso organizacional. A teoria da rede indica que uma forte reciprocidade social tem uma influência no comportamento cooperativo em interações com parceiros (Wasko & Faraj, 2005).

Uma primeira evidência da importância da reciprocidade para o desempenho, a partir do levantamento realizado, seriam as trocas de maior qualidade que proporcionam níveis mais elevados de apoio organizacional e maior desempenho (Brandes & Frank, 2012; Uhl-Bien & Maslyn, 2003). No mesmo sentido, de acordo com Stam e Elfring (2008), comportamentos de cooperação moldam a relação entre OE e desempenho. Assim sendo, organizações de alta OE constroem fortes laços com empresas que possuem recursos direcionados, tornando-se mais provável obter vantagens informativas e de confiança (Stam & Elfring, 2008). Essas vantagens ajudam as organizações a procurar recursos e a avaliar com maior precisão os seus respectivos valores, aumentando assim o efeito da OE na aquisição de recursos de rede e, em consequência, o desempenho.

Conforme demonstrado pela Figura 4, há estudos que evidenciaram que a reciprocidade de maior qualidade nas relações de trabalho resultou em níveis mais elevados de apoio organizacional, enquanto a baixa reciprocidade apresentou níveis mais baixos de apoio e desempenho (Halbesleben & Wheeler, 2011; Goldestein et al., 2012). Ademais, os custos de conflito entre funcionários e liderança podem resultar em menor reciprocidade no ambiente de trabalho (Sebald & Walzl, 2014, 2015) e ter reflexos no desempenho. Gerhards e Heinz (2017) enfatizaram o papel dos salários na retribuição e na maior cooperação dos funcionários, confirmando que a reciprocidade de trabalhadores com a organização impacta no desempenho (Uhl-Bien & Maslyn, 2003; Brandes & Frank, 2012).

Como se percebe, a reciprocidade pode influenciar de diversas maneiras as relações com evidências de impacto no desempenho como, por exemplo, a reciprocidade do pai e do filho estudante (Alyoussef, et al., 2016). Ainda no que se refere às pessoas, ao invés de serem puramente autointeressadas, elas se comportam reciprocamente, recompensando outras ações que julgam justas (percepções de justiça resultam em reciprocidade), estendendo-se a todos os *stakeholders* e afetando o desempenho organizacional (Jones, 1995; Bosse et al., 2009).

Na perspectiva da teoria da rede social, Huang e Li (2017) examinaram as relações entre os fatores de influência da reciprocidade na inovação das OSFL e identificaram que a reciprocidade pode estimular a inovação, tendo em vista que ela afeta a transferência de conhecimento, a medida que ajuda a construir, a desenvolver e a manter trocas relacionais bem-sucedidas.

A interação entre os parceiros melhora o desempenho da organização, sendo fundamental considerar o equilíbrio entre estratégias de relacionamento e resultados (Wincent et al., 2010). O desempenho também foi relacionado com os efeitos da reciprocidade

gerencial na melhoria da competitividade, tendo um impacto sobre o desempenho global (Wu & Leung, 2005). Luo e Qin (2013) reconheceram que reciprocidade entre fornecedores e clientes afeta a intensidade do desempenho, exercendo influência na concorrência. A reciprocidade estimula a cooperação, a qual, por sua vez, proporciona um aumento no desempenho (Goldestein et al., 2012).

O impacto da reciprocidade na aquisição de recursos pode ser afetado por diferentes tipos de interações associadas às organizações, às ligações com entidades e à construção de relações que as organizações constroem (Jiang et al., 2018), o que pode impactar no desempenho dessas organizações. As conexões dos gerentes com suas contrapartes em outras empresas, como fornecedores, compradores e concorrentes (Li et al., 2009), permitem que as empresas se beneficiem da transferência de informações e da partilha de recursos por meio de contatos e associações entre parceiros (Peng & Luo, 2000), podendo criar um ambiente que facilite e beneficie essas organizações. Tais benefícios obtidos pelo conhecimento mútuo fornecem canais confiáveis para acessar e compartilhar informações valiosas entre entidades, como tendências competitivas. Nesse sentido, vantagens da informação permitem que as empresas de alta OE antecipem uma estratégia melhor para obter recursos das redes, destacando um papel moderador dos laços sociais (reciprocidade) na OE, o que pode ajudar no desempenho (Jiang et al., 2018).

As discussões anteriores sugerem, portanto, que a reciprocidade ajuda as organizações a procurarem recursos e a avaliarem com maior precisão os seus respectivos valores, aumentando assim a eficácia da OE na aquisição de recursos de rede e no desempenho. Após essas constatações, na próxima seção, serão apresentados os dados referentes a estudos que relacionaram reciprocidade e desempenho em OSFL.

2.5.1 Relação entre reciprocidade e desempenho em OSFL

Alguns dos estudos selecionados na revisão de literatura desta tese questionaram se a orientação empreendedora tem uma relação diferente com o desempenho em organizações sem fins lucrativos e destacaram também as formas distintas da manifestação da OE em relação ao contexto (Kuratko et al., 2011). Barret *et al.* (2005), Pearce II *et al.* (2010) e Coombes *et al.* (2011) não trouxeram propostas de elementos específicos de desempenho para o contexto sem fins lucrativos. Weerawardena *et al.* (2010), por sua vez, destacaram a

necessidade das OSFL alcançarem mais eficiência operacional por meio do aumento das receitas e de estratégias de redução de custos.

Como se pôde perceber, as OSFL sinalizam o desempenho econômico como um meio que é capaz de permitir fazer o bem social, e não como um fim em si mesmo (Miles et al., 2013). Organizações classificadas como sem fins lucrativos caracterizam-se principalmente por serem formadas com a intenção de cumprir um propósito social, e por não distribuem receitas como lucros (Boris & Steuerle, 2006). Na tentativa de quantificar os resultados nas organizações sem fins lucrativos, Lamb e Crompton (1990) sugerem dois critérios para a classificação das medidas de desempenho: medidas de eficácia, que permitem a quantificação das atividades direcionadas aos doadores e aos beneficiários da organização; e medidas de eficiência, que buscam analisar a relação entre doações recebidas e as ações desenvolvidas.

Os objetivos de uma OSFL são diversos; o preço não é definido como no setor com fins lucrativos; a avaliação do desempenho se torna complexa e difícil, por conta da uma falta de busca do lucro e os mercados-alvo a servir são diferentes (Lamb, 1987). Dessa maneira, merecem destaque a necessidade de geração e incremento de receita, a busca de oportunidades geradoras de novos valores sociais, a maior eficiência financeira e a redução de custos (Zahra, et al., 2009; Weerawardena, et al., 2010).

A adoção de estratégias de aproximação com organizações similares visa finalidades diversas (Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017), como parcerias e cooperação, apesar da competitividade ser quase inexistente, quando se trata de OSFL (Kuratko et al., 2011). Também é comum entre OSFL o compartilhamento do mesmo espaço físico para a realização das atividades de rotina (Lurtz & Kreutzer, 2016). Isso ocorre, por exemplo, quando OSFL maiores compartilham espaços com outras, que têm menos recursos. Outra estratégia de parceria recíproca diz respeito à participação de duas ou mais OSFL na produção de diversas atividades, levando em conta a limitação de recursos financeiros de uma delas (Dacin et al., 2010; Morris et al., 2011; Lazzarotti et al., 2015).

Todos esses aspectos mencionados fazem com que o desempenho, no contexto sem fins lucrativos, tenha uma característica bastante distinta, se comparado com organizações que visam ao lucro. Nas OSFL, as oportunidades não estão vinculadas à criação de riqueza para os proprietários, mas sim ao propósito de servir a um bem social, permanecendo financeiramente sustentável, acrescentando uma complexidade à organização (Moss et al., 2011).

Comparando empreendimentos sociais e empreendimentos com fins lucrativos, Moss et al. (2011) descobriram que, embora OSFL possam enfatizar certas formas comerciais de empreendedorismo, sua principal ênfase é servir à missão social. Em outras palavras, OSFL são uma forma organizacional para atender às necessidades da sociedade que não são atendidas pelo governo e pelas organizações privadas e visam a novas fontes de renda e /ou novas formas de cumprimento da missão social (Lurtz & Kreutzer, 2016).

O consenso da literatura a esse respeito é o de que a maioria das OSFL faz uma contribuição significativa, no entanto, o desafio está em descobrir como essa contribuição pode ou deve ser medida (Poister, 2003). No contexto sem fins lucrativos, a criação de valor monetário não é uma medida relevante (Saj, 2013) e essas organizações são encorajadas a medir e gerenciar seu desempenho, provando seu valor para os *stakeholders*, gerando relatórios internos para avaliar o desempenho organizacional, aprendendo com a avaliação de seus programas ou serviços e comparando os resultados obtidos com outras organizações similares (Saj, 2013).

Para Hu e Pang (2013), as medidas de desempenho nas OSFL têm que estar relacionadas com o desempenho financeiro e com o desempenho social. O equilíbrio entre os interesses de diferentes *stakeholders*, tais como doadores, usuários dos serviços, comunidade local, autoridades reguladoras e voluntários (Kuratko et al., 2011), é primordial para se avaliar o desempenho em OSFL. Justamente nesse aspecto é que a reciprocidade pode atuar como importante característica das OSFL para a melhoria do desempenho.

Lumpkin e Dess (1996) abordam, em seu trabalho, a relação entre equilíbrio e desempenho em um ambiente turbulento, cujo estilo da organização caracterizava-se com as dimensões da OE. Assim como Lumpkin e Dess (1996) estudaram a relação da OE com o desempenho em organizações com fins lucrativos, considera-se necessário investigar o papel das variáveis ambientais e organizacionais para a compreensão de como a reciprocidade contribui para os resultados do desempenho em OSFL.

Recentemente, no contexto de OSFL, a reciprocidade é proposta para a OE como uma dimensão relacionada à capacidade de estabelecer parcerias e acordos de cooperação com organizações, considerando os interesses dos *stakeholders* (Hu & Pang, 2013). Assim, a reciprocidade pode se destacar como um novo componente associado ao desempenho, instigada pela escassez de recursos em OSFL (Lumpkin et al., 2013).

A Figura 5, a seguir, apresenta a relação entre OE e desempenho em OSFL. Os estudos em linhas cinzas abordam a dimensão da reciprocidade.

Autores	Foco	Relação com o desempenho no contexto de OSFL
Barrett, Balloun & Weinstein (2005)	Relacionar o desempenho com a orientação para o mercado, a orientação para aprendizagem, o estilo de gestão empreendedora e a flexibilidade organizacional.	Os autores não propuseram elementos de desempenho específicos para o contexto sem fins lucrativos.
Voss, Voss & Moorman (2005)	Examinar, por meio de um estudo longitudinal em OSFL, como as relações entre OE e apoio às partes interessadas evoluem com o passar do tempo.	Integraram a teoria dos <i>stakeholders</i> com a literatura de OE para explorar relações entre comportamentos empreendedores, apoio de partes com interesses divergentes e seu impacto no desempenho.
Morris, Combes & Allen (2007)	Demonstrar, empiricamente, que o ambiente externo não foi considerado um fator moderador na relação com o desempenho.	Consideraram que os gestores podem estar mais focados internamente para atenderem às necessidades dos clientes que impactam no desempenho.
Pearce II, Fritz & Davis (2010)	Associar a inovatividade e a autonomia com o desempenho.	Não propuseram elementos de desempenho específicos para o contexto sem fins lucrativos.
Weerawardena, McDonald, & Mort (2010)	Aumentar as receitas e as estratégias de redução de custos.	Examinaram como a necessidade de construir uma organização sustentável impacta no foco estratégico das OSFL e no desempenho.
Morris, Allen & Webb (2011)	Tratar do impacto dos gestores na OE e do desempenho em OSFL, integrando RBV e OE. Mostrar que há uma relação positiva entre a OE e o desempenho social, mas não se encontrou uma relação entre OE e desempenho financeiro.	Demonstraram a OE como um comportamento eficaz para facilitar o reconhecimento e a exploração de oportunidades e integraram a RBV, o comportamento empreendedor e a governança, para examinar a OE e o desempenho.
Kuratko, Morris, & Covin (2011)	Apresentar que as OSFL são responsáveis por um grande número de <i>stakeholders</i> , (quem recebe serviços, membros da diretoria, doadores, voluntários, as instituições públicas e a sociedade).	Destacaram diferenças fundamentais: finalidade social, múltiplos <i>stakeholders</i> , produtos comercializados, dinâmica da concorrência, lucratividade ausente e diferentes medidas de desempenho e motivos pessoais.
Vij & Bedi (2012)	Defender que uma forte OE resulta em um alto desempenho.	Perceberam que a relação entre desempenho e OE depende da escolha correta dos indicadores que avaliam o desempenho.
Chen & Hsu (2013)	Comprovar que a definição de desempenho dependente do objetivo e da missão das OSFL.	Mostraram que as relações entre a OE e o desempenho são curvilíneas (em forma de U invertido).
Cordery & Sinclair (2013)	Tratar das relações complexas entre as medidas de desempenho e o contexto sem fins lucrativos.	Comprovaram que, nas relações entre as medidas de desempenho nas OSFL, o desempenho social é ainda considerado a medida primária adotada.
Hu & Pang (2013)	Propor nova escala de OE, inspirada nas teorias de OE e de empreendedorismo social, para investigar o impacto no desempenho no contexto sem fins lucrativos.	Defenderam a reciprocidade (comportamento de colaboração, cooperação e parceria) como um constructo positivamente associado ao desempenho em OSFL.
Lumpkin, Moss, Gras, Kato & Amezcua (2013)	Apresentar uma nova abordagem para os fatores antecedentes e os resultados da OE no contexto social: <i>stakeholders</i> e a criação de valor social.	Constataram que a reciprocidade aparece de forma representativa em diferentes ações estratégicas de parceria, colaboração e cooperação, as quais são consideradas

Autores	Foco	Relação com o desempenho no contexto de OSFL
		comuns no setor.
Miles <i>et al.</i> , (2013)	Verificar se a OE teria uma relação diferente com o desempenho nas OSFL.	Os resultados apresentaram uma relação significativa e positiva do desempenho com a OE.
Pinho, Rodrigues & Dibb (2014)	Abordar a questão do equilíbrio financeiro, por meio da qualidade do ambiente de trabalho, do aumento em doações, da taxa de crescimento dos beneficiários e do grau de percepção da imagem social.	Concluíram que há fatores financeiros e não financeiros que impactam na relação entre OE e desempenho em OSFL.
Wadongo & Abdel-Kader (2014)	Analisar como o gerenciamento de desempenho afeta a eficácia organizacional, tendo como base a teoria da contingência.	Destacaram como uma estrutura de gerenciamento e controle de desempenho poderia ser usada para identificar práticas de desempenho no terceiro setor.
Lurtz & Kreutzer (2016)	Buscar compreender a OE em OSFL e sua contribuição no processo de criação da organização, propondo, para isso, a dimensão colaboração.	Buscaram por medidas de colaboração para facilitar a realização das atividades bem como o desenvolvimento de processos estratégicos na busca por parcerias.
Kraus, Niemand, Halberstand, Shaw & Syrjä (2017)	Apresentar parcerias e acordos de cooperação diante dos <i>stakeholders</i> .	Propuseram uma escala de mensuração de desempenho.

Figura 5. Estudos de OE em OSFL que relacionam com desempenho

Nota. Estudos em linhas cinza abordam a dimensão reciprocidade

Por meio desse levantamento geral dos estudos selecionados, observou-se que vários autores destacam que a OE pode ser mais fortemente associada ao desempenho, quando é combinada com cooperação e parceria (Voss *et al.*, 2005; Stam & Elfring, 2008; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus *et al.*, 2017), evidenciando a importância da reciprocidade. Cabe destacar ainda os autores Lurtz e Kreutzer (2016) que encontraram evidências importantes de colaboração na OSFL bem como na criação de empreendimentos sociais. Eles constataram que houve demonstração de uma cultura de cooperação vista como instrumental para o estabelecimento do sucesso do empreendimento social.

Uma forte tendência para a colaboração com corporações foi destacada na estratégia da organização presente nos estudos de Lurtz e Kreutzer (2016), por meio do objetivo de se posicionar como um parceiro atraente para grandes doadores, como corporações ou fundações. Os entrevistados na pesquisa argumentaram que, para estabelecer tal empreendimento, eles precisavam colaborar entre eles e explorar suas principais competências. A parceira foi trazida para garantir canais de vendas e logística para o desenvolvimento de produtos e, assim, promover o crescimento econômico na região e contribuir para o cumprimento da missão social da OSFL. Lurtz e Kreutzer (2016) denominaram “colaboração para recursos” o estabelecimento de uma cultura de cooperação

da OSFL, ao estabelecer seu empreendimento social. Em outras palavras, isso sinaliza o ímpeto de se buscar por colaborações com corporações para recursos humanos e *know-how*.

A seguir, são apresentadas as principais características de reciprocidade identificadas na literatura analisada, que tiveram como foco a relação da dimensão reciprocidade da OE com o desempenho de OSFL. A figura a seguir (6) tem como base os cinco trabalhos que estão em cinza na Figura 5).

Características da reciprocidade em OSFL	Autores
Relação entre os <i>stakeholders</i>	Voss et al. (2005)
Parceria	Hu & Pang (2013)
Colaboração, parceria e cooperação	Lumpking et al. (2013); Lurtz & Kreutzer (2016)
Parcerias com organizações e governos	Kraus et al. (2017)

Figura 6. Características da reciprocidade em OSFL identificadas na literatura.

2.6 DEFINIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL PARA ESTUDAR A INFLUÊNCIA DA RECIPROCIDADE NO DESEMPENHO DAS OSFL E PROPOSIÇÕES

Nesta tese, analisam-se as relações entre reciprocidade e desempenho propostas por autores como Stam e Elfring (2008), Brandes e Frank (2012), Goldestein *et al.* (2012), Sebald e Walzl (2015) e Huang e Li (2017), no contexto econômico, considerando-se se essas relações se mantêm ou se elas existem no contexto sem fins lucrativos. As OSFL representam um mecanismo econômico vital por meio do qual muitas necessidades não atendidas da sociedade são atendidas (Morris et al., 2011). Para o desenvolvimento de um quadro conceitual, visando à operacionalização das dimensões da OE para OSFL, será necessário desenvolver uma lista abrangente de fatores ligados aos constructos (Lumpkin et al., 2013). Dessa maneira, espera-se que a relação entre a dimensão da OE, a reciprocidade e o desempenho organizacional possa ser mais bem investigada (Hu & Pang, 2013) em organizações sem fins lucrativos.

Para tanto, um quadro conceitual foi elaborado a partir da literatura consultado, com foco em reciprocidade e fatores de desempenho. Esse quadro deriva, portanto, da análise da literatura e da elaboração do referencial teórico. Adotou-se, assim, o uso da dimensão reciprocidade para melhor estudar a OE em OSFL e seu respectivo desempenho.

Tendo isso em vista, a Figura 7 tem o objetivo de apontar diversos elementos que caracterizam a dimensão reciprocidade, identificados a partir da literatura. Logo, a fim de

demonstrar a associação da reciprocidade com o desempenho em OE, a figura disposta a seguir apresenta uma proposta de refinamento dos fatores encontrados após a revisão da literatura realizada neste trabalho de pesquisa.

Fatores que associam reciprocidade e desempenho	Autores
Colaboração, parceria e cooperação	Zaleski & Zech (1995); Uhl-Bien & Maslyn (2003); Stam & Elfring (2008); Li, Zhou & Shao (2009); Wincent, <i>et al.</i> (2010); Sheng <i>et al.</i> (2011); Brandes & Frank (2012); Goldestein <i>et al.</i> , (2012); Hu & Pang (2013); Lumpkin <i>et al.</i> (2013); Lurtz & Kreutzer (2016); Jiang <i>et al.</i> (2018)
Parcerias com organizações e governos	Peng & Luo (2000); Wask o& Faraj (2005); Li & Zhang (2007); Kraus <i>et al.</i> (2017)
Relacionamento	Zaleski & Zech (1995); Voss <i>et al.</i> (2005); Bosse <i>et al.</i> (2009); Kuratko <i>et al.</i> (2011a); Lumpkin <i>et al.</i> (2013); Luo & Qinjin (2013); Saj (2013); Kraus <i>et al.</i> (2017)
Conexões dos gestores	Peng & Luo (2000); Uhl-Bien & Maslyn (2003); Barrett, Balloun & Weinstein (2005); Morris <i>et al.</i> (2007); Wu & Leung (2005); Combes & Allen (2007); Li, Zhou, & Shao (2009); Coombes <i>et al.</i> (2011); Wadongo & Abdel-Kader (2014); Wu <i>et al.</i> (2006)
Engajamento	Goldestein <i>et al.</i> , (2012); Sebald & Walzl(2014); Pinho <i>et al.</i> (2014); Sebald & Walzl (2015); Gerhards & Heinz (2017)
Inovação	Pearce II <i>et al.</i> (2010); Huang <i>et al.</i> (2017)
Aumento das receitas	Pearce II <i>et al.</i> (2010); Weerawardena <i>et al.</i> (2010)
Aumento das doações	Chandler & Hanks (1993); Zaleski & Zech (1995); Coombes <i>et al.</i> (2011); Pearce <i>et al.</i> (2010); Weerawardena <i>et al.</i> (2010); Kuratko, Morris, & Covin (2011); Pinho, Rodrigues & Dibb (2014)

Figura 7. Quadro conceitual do estudo de reciprocidade e desempenho

Na análise de todos esses trabalhos citados na figura anterior, os aspectos de reciprocidade foram evidenciados. A partir da literatura pesquisada, percebeu-se então uma possível convergência das ações que caracterizam a reciprocidade e a relação com o desempenho em diferentes contextos como OSFL, abrindo proposições para futuras investigações. As descobertas desses estudos sustentam a ideia de que as pessoas se dispõem a cooperar com indivíduos que fazem algo para elas primeiro, em outras palavras, as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram, o que traz reflexos ao desempenho organizacional.

Além disso, há evidências na literatura também de que o efeito da OE no desempenho é mais forte, quando as parcerias ganham destaque dentro das organizações na busca por um melhor desempenho, uma vez que os recursos são considerados limitados (Lumpkin *et al.*, 2013) nas OSFL. Isso permite considerar que a reciprocidade em OSFL está diretamente relacionada à capacidade da organização de parcerias no estabelecimento (Hu & Pang, 2013), o que faz com que organizações com mais parcerias tendam a obter melhores resultados (Peng & Luo, 2000).

A partir da percepção desses autores a respeito da importância das parcerias, por meio da reciprocidade para o atingimento de melhores resultados, tornou-se necessário verificar o desenvolvimento de seis proposições. Estas estão descritas e discutidas, respectivamente, na sequência deste texto.

Proposição 1: A reciprocidade manifestada por parcerias afeta positivamente o acesso à recursos, o que terá um impacto no desempenho das OSFL.

O comportamento colaborativo é essencial para o empreendedorismo (Brandes & Frank 2012; Lurtz & Kreutzer, 2016; Starnawska, 2017), no entanto, esse aspecto ainda tem recebido pouca atenção (Starnawska, 2017), o que sugere a realização de mais investigação quanto à relação da colaboração com o desempenho (Kraus et al., 2017). Os estudos realizados demonstram que a disposição para obter a colaboração de organizações no cumprimento de projetos de interesse comum é essencial para o desempenho, pois a criação de valor social demanda colaboração entre organizações do setor e a busca por colaboração se torna necessária para viabilizar a realização das atividades (Brandes & Frank, 2012; Goldstein et al., 2012; Hu & Pang 2013; Lumpkin *et al.* 2013; Lurtz & Kreutzer 2016; Jiang et al., 2018). Essas constatações revelam que uma tendência para a colaboração posiciona as organizações como mais atraentes para grandes doadores (Lurtz & Kreutzer, 2016).

Nesse sentido, a capacidade de se envolver em comportamento colaborativo é um fator importante para o comportamento empreendedor social (Lurtz & Kreutzer, 2016). Conforme se demonstra, a cultura de cooperação estimula o desenvolvimento de processos estratégicos entre organizações sem fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016). Desse modo, uma maior cooperação tende a ser motivada, considerando que os recursos no setor sem fins lucrativos são limitados (Lumpkin et al., 2013) e que a realização da missão social precede à busca de lucros (Kraus et al., 2017).

Pesquisas no contexto de OSFL necessitam de instrumentos alternativos para investigar de forma eficaz, a relação da cooperação com o desempenho (Kraus et al., 2017). Destaca-se na cooperação a possibilidade das pessoas conseguirem equilibrar os recursos que possuem com aqueles de que elas precisam (Goldstein et al., 2011); em outras palavras, as pessoas devem cooperar com quem cooperara com elas (Gouldner, 1960). Cabe destacar ainda que uma maior cooperação pode ser exigida diante das várias partes envolvidas, devido ao fato de os recursos serem limitados, então, ao cooperar, os indivíduos estão praticando

reciprocidade, o que pode reforçar que ela traz melhores resultados e, assim, enunciam-se, a seguir, a segunda e terceira proposições desta pesquisa.

Proposição 2: A reciprocidade favorece a colaboração que, por sua vez, é associada com o desempenho de organizações sem fins lucrativos.

Proposição 3: A reciprocidade em OSFL é associada com o desempenho, à medida que a cooperação entre as OSFL esteja mais presente.

A prática da inovação direciona à geração de novas fontes de receitas (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011). Nesse contexto, a reciprocidade proporciona a transferência de conhecimento e, por conseguinte, a inovação, na medida em que ajuda a construir, a desenvolver e a manter trocas relacionais. As relações entre os fatores de influência da reciprocidade na inovação e o desempenho apontam que a reciprocidade pode estimular a inovação (Huang & Li, 2017), uma vez que ela afeta a transferência de conhecimento, a construção, o desenvolvimento e a manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas. Isso permite considerar que apoiar novas ideias (innovar) pode resultar em novos produtos, serviços ou mesmo em novos processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996), os quais, por sua vez, trazem melhores resultados. Dessa forma, cria-se a proposição 4, desenvolvida abaixo.

Proposição 4: O efeito da reciprocidade no desempenho nas OSFL será mais forte quando a inovação é presente.

Diversos autores dos estudos que embasam este trabalho trataram da importância dos gestores na relação da reciprocidade com o desempenho, por exemplo: Peng e Luo (2000); Uhl-Bien e Maslyn (2003); Barrett *et al.* (2005); Wu e Leung (2005); Combes e Allen (2007); Li *et al.* (2009); Coombes *et al.* (2011); Wadongo e Abdel-Kader (2014); e Wu *et al.* (2006). Nesta tese, portanto, considera-se esse importante levantamento teórico para destacar a relevância da conexão dos gestores como prática de reciprocidade visando a um melhor desempenho. Lumpkin e Dess (1996) defendem que os gestores com alta necessidade de realização trazem maior desempenho organizacional. Gestores mais conectados, então, podem obter informações que serão fundamentais para auxiliar no resultado da organização.

Como se pode perceber, a reciprocidade impacta na aquisição de informações e recursos, por meio de diferentes tipos de interações organizacionais (Jiang et al. 2018), as quais podem afetar inclusive o desempenho dessas organizações. Assim, as conexões com as partes envolvidas e entre gestores trazem o benefício da transferência de informações (Li et al., 2009). E o compartilhamento de recursos, por meio de contatos (Peng & Luo, 2000),

proporciona um ambiente que beneficia as organizações, abrindo canais para acessar informações valiosas, que permitem que as organizações, por exemplo, possam antecipar uma estratégia eficaz de fonte de recursos, o que poderá ajudar no desempenho (Jiang et al. 2018). Corroborando com os autores que destacam o papel da reciprocidade na facilitação ao acesso de informações, busca-se, na sequência, averiguar e discutir a respeito da proposição 5.

Proposição 5: A reciprocidade está relacionada ao acesso às informações valiosas entre os gestores por meio de conexão, o que permite que as OSFL com alta reciprocidade antecipem uma estratégia melhor para obter recursos, impactando no seu desempenho.

Diversos autores destacam a combinação do desempenho tanto com a cooperação e a parceria (como, por exemplo, os trabalhos de Voss et al., 2005; Stam & Elfring, 2008; Morris et al., 2011; Lurtz & Kreutzer, 2016; e Kraus et al., 2017), quanto com o desempenho causado pela reciprocidade na inovação (Huang & Li, 2017), por meio de iniciativas de venda de produtos, de promoção de eventos, de aquisição de patrocínios e também pelo desenvolvimento de programas educativos. Assim, destaca-se a importância da colaboração para a obtenção de recursos, a promoção da cultura de cooperação da OSFL, o engajamento entre gestores (Gerhards & Heinz, 2017) e a realização de iniciativas (Huang & Li, 2017). A partir dessas considerações, propõe-se, a seguir, investigar a última proposição colocada neste capítulo, a saber: se uma maior reciprocidade está relacionada com um maior desempenho em OSFL.

Proposição 6: OSFL com maior reciprocidade obtém melhor desempenho.

Pesquisas já realizadas demonstram que a reciprocidade fornece uma ferramenta eficaz para capturar evidências de processos de decisão empreendedora em uma ampla variedade de contextos organizacionais e geográficos (Hu & Pang 2013; Lumpking et al., 2013; Lurtz & Kreutzer 2016; Jiang et al., 2018). Tais processos incorporam um conjunto diversificado de atividades que incluem parcerias, cooperação, colaboração, conexões dos gestores, engajamento, inovação, relacionamento com as partes envolvidas, sobretudo com aquelas nas quais as organizações confiam para executar seu propósito organizacional, sustentar sua missão e criar vantagem competitiva. Além disso, a ideia da reciprocidade também tem sido abordada em ambientes não lucrativos. No entanto, como apontam os estudos já desenvolvidos, ainda é incerto se as práticas e os processos capturados pelo construto reciprocidade seriam úteis para contabilizar os resultados que são exclusivos do empreendedorismo sem fins lucrativos (Hu & Pang, 2013).

A colaboração, a cooperação e a parceria foram destacadas por Lumpkin *et al.* (2013) para estudo do comportamento empreendedor no contexto não lucrativo. Segundo alguns trabalhos discutiram, a inovação está relacionada à busca de soluções criativas para os problemas e as necessidades das OSFL (Lumpkin *et al.*, 2013; Morris *et al.*, 2007), além da geração e do estímulo às novas ideias para novos produtos, serviços e processos (Helm & Anderson, 2010; Kuratko *et al.*, 2011; Voss *et al.*, 2005).

Nesse contexto, os gestores das OSFL têm um papel mais ativo na orientação da organização (Coombs *et al.*, 2011), tendo em vista que a conexão entre gestores fortalece a relação da OE com o desempenho. Esse papel refere-se sobretudo aos recursos que derivam da inserção em relacionamentos (Stam & Elfring, 2008), proporcionando acesso à informação e melhor aproveitamento dos recursos.

Após a discussão desta seção, a Figura 8, disponibilizada na sequência, resume a proposição dos fatores da dimensão reciprocidade que influenciam no desempenho nas OSFL.

Dimensão Reciprocidade da Orientação Empreendedora	
Fatores	Influência no desempenho
Parceria	Aquisição de recursos - crescimento das atividades - aumento da satisfação das partes interessadas
Colaboração	Cumprimento de projetos de interesse comum - viabilização da realização das atividades
Cooperação	Equilíbrio entre os recursos de que possuem e os de que precisam
Inovação	Transferência de conhecimento - pode resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos
Conexão entre gestores	Transferência de informações - interações organizacionais - compartilhamento de recursos por meio de contatos –antecipação de estratégias eficazes de fontes de recursos

Figura 8. Proposição dos fatores da dimensão reciprocidade que influenciam o desempenho nas OSFL

Na Figura 9, resume-se a caracterização dos fatores de desempenho associados à reciprocidade levantados por meio do estudo da literatura que subsidia esta pesquisa. Ao encontro dos resultados apontados nos trabalhos investigados, destaca-se a importância de fatores como doações, aumento de receitas, a especialização de mão de obra por meio de capacitação de voluntários, o crescimento de pessoas atendidas e a satisfação das partes interessadas.

Fatores de desempenho associados à reciprocidade	Caracterização
Doações	Financeiras ou não financeiras. Exemplo: espaço físico, materiais e equipamentos de apoio, verbas financeiras oferecidas.
Receitas	Mensalidades pagas nos atendimentos, vendas de revistas, promoções de bazares, eventos, encontros, produtos comercializados.

Fatores de desempenho associados à reciprocidade	Caracterização
Capacitação de voluntários	Especialização de mão de obra. Pessoas impulsionadas pela vontade de retribuir com algo recebido.
Pessoas atendidas	Crescimento dos beneficiários e do grau de percepção da imagem social.
Satisfação das partes interessadas	As partes envolvidas mais satisfeitas terão incentivo para contribuir, impactando na criação de renda, gerando mais cooperação, mais comprometimento e melhores resultados.

Figura 9. Caracterização dos fatores de desempenho associados à reciprocidade

Após a discussão desenvolvida neste capítulo, defende-se que o desempenho tende a se tornar mais forte com a manifestação da reciprocidade nas OSFL. Esta tem sido sugerida para estudos da OE (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), por exemplo, diante de parcerias no setor não lucrativo, considerando que, nesse ambiente, os empreendimentos são menos competitivos (Lumpkin et al., 2013). Tal como se sabe, comportamentos assertivos contribuem para melhorar a captação de parcerias que ajudam no crescimento das atividades e no aumento da satisfação das partes interessadas (Lumpkin et al., 2013). Isso indica que a contribuição da OE de uma organização para a aquisição de recursos pode depender dos laços sociais (Stam & Elfring, 2008; Starnawska, 2017).

Nesta seção, foram apresentadas e discutidas as bases epistemológicas que sustentam o referencial teórico desta tese. No próximo capítulo, serão demonstrados o método e as técnicas de pesquisa que subsidiaram a realização desta pesquisa.

3 MÉTODO

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar a metodologia utilizada no desenvolvimento desta tese. A partir dos objetivos, da revisão da literatura e da formulação das proposições, tal como explicados anteriormente, apresenta-se, a seguir, o passo a passo de desenvolvimento desta tese, considerando-se, portanto, o método utilizado, a estrutura da pesquisa, a caracterização metodológica deste estudo, a escolha dos casos selecionados para compor o trabalho assim como os procedimentos adotados para a coleta, o tratamento e a análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No meio científico, tem-se conhecimento de que a pesquisa qualitativa tem uma longa e venerável história, especialmente em termos de sua capacidade de ser reveladora (Lincoln & Guba, 1985). Apesar da pesquisa no domínio da orientação empreendedora ser crescente (Miller, 2011), os estudos qualitativos têm sido menos usados, talvez porque eles são mais demorados e por exigirem uma complexidade maior na busca pela obtenção dos dados (George & Marino, 2011). A pesquisa qualitativa em OE conta ainda com a dificuldade adicional em obter resultados cumulativos e reproduzíveis (Miller, 2011), o que exige dos pesquisadores uma delimitação bastante precisa da amostra, tendo muito claro o escopo do trabalho, a fim de que não os resultados do estudo não sejam enviesados.

Apesar desses desafios mencionados, destaca-se que este estudo é de natureza qualitativa, a qual está em consonância com os objetivos traçados nesta pesquisa, pois permite melhor responder à questão-chave do trabalho: “Como a reciprocidade afeta o desempenho das organizações sem fins lucrativos?”. Assim, a abordagem qualitativa do problema de pesquisa justifica-se por ser uma maneira adequada na busca de melhor entendimento da natureza de um fenômeno social (Richardson, 1999). A pesquisa qualitativa tem um caráter majoritariamente subjetivo, buscando deter-se no estudo das particularidades e das experiências individuais, consideradas em um ambiente natural (Creswell, 2010). Além disso, consiste em um meio para explorar e para compreender o significado que os indivíduos e/ou grupos conferem a um problema social ou humano (Creswell, 2010).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Uma das principais características da constituição geral de um bom trabalho de pesquisa diz respeito à elaboração de um encadeamento adequado e coerente entre todas as partes que compõem o estudo. Nesse sentido, a unidade de análise deve estar devidamente relacionada com a definição da questão de pesquisa que subsidia o estudo, já que as unidades de análise tratam dos objetos ou dos eventos aos quais as pesquisas sociais se referem (o quê ou quem será descrito, analisado ou comparado) (Siglenton, 1970). Nessa perspectiva, a unidade de análise pode ser definida como "algum tipo de fenômeno ocorrendo em um contexto delimitado"(Miles & Huberman, 1994, p. 25).

Pretendeu-se estudar duas importantes OSFL (sendo uma intitulada Amor-Exigente, e a outra, ACISEG), considerando a conveniência. A conveniência se relaciona à disponibilidade para a pesquisa, e também pela facilidade de coleta de dados (Henry, 2009). Ambas as OSFL também foram escolhidas por terem forte reputação na sociedade. Essa estratégia de escolha das unidades de análise não apenas melhora as chances de identificar características organizacionais de reciprocidade distintas (Eisenhardt, 1989; Siggelkow & Rivkin, 2005), mas também ajuda a garantir que as organizações selecionadas têm certo nível de potencial para responder à questão da pesquisa delimitada pelo trabalho (Battilana & Dorado, 2010; Davis & Eisenhardt, 2011; Yin, 2016). Os apêndices C e D apresentam os termos de autorização para divulgação do nome das organizações nesta pesquisa.

Estas OSFL reabilitam dependentes de drogas e álcool, oferecendo tratamentos e programas sócio educativos gratuitos. Por isso, elas dependem financeiramente da captação de recursos do setor privado, além de contar com arrecadações associativas e buscar doações para que possam cumprir com seus propósitos. Nesse contexto, analisa-se, portanto, o efeito da reciprocidade no desempenho dessas duas organizações sem fins lucrativos

Cabe explicar também que as atividades dessas organizações envolvem ações de caráter social e educativo, por meio de parcerias. A OSFL Amor-Exigente, por exemplo, atua expressivamente em áreas nas quais o governo não possui eficiência. Ao longo dos seus 35 anos de existência, ela vem disseminado uma ajuda voluntária em uma área que ainda é repleta de preconceitos e de discriminação, inclusive por outras organizações e por políticos, os quais, muitas vezes, agem com negligência e indiferença ao público atendido pela Amor-

Exigente, justamente por acharem que o seu envolvimento com pessoas nessas situações de marginalização social poderia afetar sua reputação política. A missão dessa OSFL tem um caráter de acolhimento de pessoas excluídas pela sociedade e, em grande parte dos casos, pela própria família. É exatamente por esse nobre objetivo que as ações da OSFL Amor-Exigente se revertem em atos de reciprocidade das pessoas que foram acolhidas por ela.

A segunda OSFL selecionada para compor este estudo, a ACISEG, atua no mesmo segmento da primeira, e também enfrenta inúmeros desafios para subsistência e, apesar dos obstáculos encontrados em seu cotidiano, acredita que por meio do desenvolvimento de práticas de reciprocidade poderá atingir melhores resultados. Uma prova disso é que, apesar de ainda não contar com parcerias organizacionais ou até mesmo com apoio do governo, a ACISEG continua firme no propósito de desenvolver parcerias e conseguir mais colaboração, seja por meio de mais voluntários, de profissionais especialistas e também de mais doações para melhorar seu desempenho.

Para a ACISEG, sua missão é baseada na estruturação das famílias que necessitam de apoio no momento da emancipação de crianças que possuem problemas com os quais as famílias não estão preparadas para lidar. Quando essas famílias chegam na OSFL, elas estão fragmentadas e não conseguem encontrar uma saída para os desafios que enfrentam. Assim, o foco dessa organização sem fins lucrativos é a prevenção. Ela atende crianças de dez a doze anos e tem como objetivo principal: “tirar a molecada da rua. Hoje é mais fácil comprar droga com uma ligação, ela chega na sua casa mais fácil do que o pão, que você tem de ir até a padaria. Então, queremos ocupar a mente dessas crianças com atividades”, explica a fundadora da ACISEG, que convidou três amigas para somar em seus projetos nas áreas de cultura, desenvolvimento social e realização de esportes.

As duas OSFL que estruturam este estudo trabalham com a questão das drogas, sendo importante frisar que o uso de drogas é um problema que vem ultrapassando as fronteiras sociais, emocionais, políticas e nacionais, afligindo toda a sociedade (Andretta & Oliveira, 2011). Dessa maneira, salienta-se que ambas a escolha dessas OSFL considerou também a relevância do problema de dependência química, o qual não afeta apenas os jovens ou determinada classe social específica.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para testar as proposições trazidas nesta tese, conforme apresentadas no capítulo anterior, as principais fontes de dados para este estudo foram entrevistas semiestruturadas com um roteiro de entrevistas presenciais (Martins & Theóphilo, 2009). As entrevistas são um método relevante, pois permitem que as perguntas sejam explicadas pelo entrevistador (Miller, 2011).

Desse modo, a entrevista semiestruturada foi escolhida como principal instrumento para se obter acesso aos dados deste estudo, porque ela possibilita, não apenas em caráter retrospectivo como também em tempo real, aproximar-se daquelas pessoas que experimentam o fenômeno de interesse teórico (Morgan, 1983). Neste trabalho, os dados primários foram obtidos de entrevistas realizadas entre os meses de fevereiro e março de 2019. Explica-se ainda que todas as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas e, durante suas realizações, quando necessário, anotações foram escritas.

A realização de entrevistas semiestruturadas tem como principal objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e às situações relativas ao tema de interesse da investigação desenvolvida. Assim, as entrevistas são muito pertinentes, quando o assunto a ser pesquisado é complexo e pouco explorado (Duarte, 2012), pois essa técnica geralmente reproduz uma melhor amostra da população de interesse (Selltiz & allii, 1987).

Segundo Haguette (1997), a entrevista é definida como um processo de interação social entre duas pessoas, no qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte da outra, o entrevistado. Por meio de entrevista, busca-se, então, obter informações que se relacionem com os valores, as atitudes e as opiniões dos entrevistados, sendo a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. A partir das respostas dos entrevistados, os pesquisadores buscam ter acesso a informações de dados objetivos e subjetivos. Estes somente podem ser obtidos por meio de entrevista, tendo em vista que estão intimamente relacionados aos valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados. Os dados objetivos, por sua vez, podem ser obtidos também por meio de fontes secundárias, tais como: censos, estatísticas, etc. Quanto ao momento de realização das entrevistas, para se obter uma narrativa natural, é interessante fazer perguntas diretas, permitindo que o sujeito pesquisado relembre partes de sua vida, o que exige do pesquisador focar em momentos e situações que suscitem a memória do pesquisado (Bordieu, 1999).

No caso das entrevistas realizadas com os sujeitos que participaram desta tese, explica-se que a entrevistadora visitou cada uma das OSFL pessoalmente. Todos os entrevistados foram informados acerca do objetivo do estudo, do conteúdo e do foco da pesquisa. Além disso, o tempo necessário para organizar os horários das reuniões e a maneira como as entrevistas seriam conduzidas foi explicado para todos os entrevistados, a fim de que pudessem se organizar e sentirem familiarizados com as questões-chave que seriam abordadas na administração da pesquisa. Não se prometeu “confidencialidade”, ao invés disso, prometeu-se “anonimato pessoal” para melhorar a integridade das respostas (Gioia et al., 2013). Todos os entrevistados preencheram um formulário de consentimento livre e esclarecido, por meio do qual concordaram com a sua participação no estudo (Apêndice A).

Quanto à realização das entrevistas em si, os seguintes passos foram tomados: no início de cada conversa, foi estabelecida uma relação com um responsável da OSFL selecionada. Essa pessoa foi informada sobre a pesquisa, por meio de um resumo escrito, em uma reunião agendada por telefone. Durante essa reunião, foi solicitado ao entrevistado que apresentasse a entrevistadora para toda a equipe responsável pela OSFL. Nesse processo, seis informantes foram entrevistados, ao total, em cada OSFL.

A seleção dos melhores informantes foi feita em decorrência de papéis exercidos pelos sujeitos nas OSFL. Assim sendo, as entrevistas foram realizadas com responsáveis das OSFL que dirigem os programas e com mentores a eles afiliados (por exemplo, fundadores, gestores). Buscou-se agir desse modo na seleção dos participantes para que as entrevistas ocorressem com informantes que estivessem altamente envolvidos com o desempenho das OSFL. Desse modo, o acesso inicial foi feito por meio dos responsáveis pelas unidades das OSFL, que apresentaram outros indivíduos ativamente envolvidos na gestão. Como mostra a literatura, múltiplos informantes mitigam os vieses dos sujeitos (Golden, 1992) e levam a um enriquecimento de modelo mais elaborado (Johnson, 2001; Schwenk, 1985), tal como se buscou no desenvolvimento desta pesquisa.

Cabe destacar ainda que a escolha dos entrevistados também considerou o fato de serem informantes com reconhecido conhecimento e com vasta experiência na área de atuação, o que permitiu obter desses indivíduos informações exploratórias importantes para o estudo. Os dados foram coletados de fontes retrospectivas e em tempo real (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2009) e os informantes escolhidos foram entrevistados para se obter descrições e interpretações desses profissionais, de como suas interações se desdobraram e influenciaram ações de reciprocidade que poderiam se relacionar com o desempenho da

organização, bem como foram consideradas as perspectivas dos voluntários e das partes envolvidas. Nesse contexto, foi solicitado aos informantes relembrem dos processos de colaboração e de parceria realizados no decorrer dos últimos três anos (Yiu et al., 2007).

As disponibilidades dos responsáveis das OSFL foram verificadas por contato telefônico e/ou *e-mail*. E as entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos informantes a fim de não caracterizar um clima de pressão ou até mesmo de algo que seria feito às pressas, buscando causar uma primeira impressão de solicitude e conquistar a confiança aos entrevistados, reduzindo possíveis diferenças entre entrevistados e entrevistadora (Anyan, 2013).

Foram tomadas várias precauções para reduzir o viés. Além da preparação do roteiro de perguntas baseado na literatura levantada, as entrevistas ocorreram de forma dinâmica e fluída. De acordo com MacDougall e Fudge (2001), a condução de entrevistas deve ser dividida em três fases: preparação, contato e *follow-up*. O principal ponto é como planejar os participantes, que devem ser escolhidos de forma intencional, em vez de forma aleatória, buscando-se ainda selecionar aqueles que irão fornecer dados ricos. No caso das entrevistas realizadas para este trabalho, também foram escritos memorandos durante os processos das conversas a fim de desenvolver percepções teóricas.

Outras medidas também foram tomadas para reduzir o viés: triangularam-se as informações fornecidas por fundadores das OSFL com informações fornecidas por voluntários e gestores; os dados das entrevistas foram complementados com informações disponíveis nos *sites* e nas mídias sociais das OSFL; e as entrevistas foram finalizadas, reunindo dados factuais com informações, como o número de voluntários atraídos por ano e a quantidade de eventos realizados. No total, doze entrevistas foram realizadas.

Além disso, fez-se *follow-up* para garantir um retorno aos entrevistados, oferecendo-lhes uma devolutiva, assegurando-lhes que as interpretações das informações estavam em acordo com realidade vivenciada por eles. Para tanto, foi proporcionado aos participantes um *feedback* rápido sobre as entrevistas, no qual, por exemplo, eles foram questionados se achariam pertinente acrescentar mais algum aspecto que julgavam importante para justificar o efeito das ações de reciprocidade no desempenho da organização. Para complementar essa relação de troca e confiabilidade desenvolvida entre entrevistadora e entrevistados, também lhes foi pedido um *feedback* sobre sua experiência no processo da entrevista e os fatores que associam a reciprocidade com o desempenho foram apresentados individualmente para os seis informantes de cada OSFL. Telefonemas e conversas presenciais também foram utilizados

para verificar se os informantes realmente reconheciam os fatores de reciprocidade apontados no trabalho. Com isso, buscou-se evitar vieses advindos de interpretações pessoais, já que uma preocupação particular do estudo foi a de buscar reduzir risco de análises parciais como, por exemplo, as advindas de opiniões pessoais.

As questões formuladas incluíram indagações como: se a OSFL tinha parcerias, quais seriam essas parcerias e como elas poderiam ajudar no desempenho. A mesma pergunta também foi feita para eventuais parcerias com o governo e como elas poderiam ajudar no desempenho. Questionou-se se teriam colaboração de outras organizações e como elas poderiam ajudar no desempenho. A mesma pergunta foi feita para a cooperação, sempre considerando como poderia ajudar no desempenho. Perguntou-se se as OSFL se consideram inovadores e pediu-se para exemplificar as ações provedoras de inovação. Indagou-se também sobre inovação, perguntando se a reciprocidade pode afetar a busca pela inovação. Buscou-se saber como as OSFL trabalham a conexão entre gestores em busca de melhores resultados. Em relação à formação de pessoal, perguntou-se como é desenvolvida e se oferecem alguma ou se buscam por parceiros nesse quesito.

Questionou-se como aconteceu o processo entre iniciar o trabalho na OSFL e a busca de parcerias, de cooperação e de colaboração. Na sequência, perguntou-se sobre como aconteceu o primeiro, o segundo, o terceiro contato com parceiros, e assim por diante, até o momento atual. A recontagem cronológica de eventos ajuda a reduzir o viés do informante individual (Huber, 1991), ao mesmo tempo em que permite a comparabilidade entre os informantes.

Perguntas abertas focadas em diferentes atores, como gestores, mentores, membros da OSFL e colegas de equipe compuseram o material das entrevistas. Questionou-se aos fundadores, por exemplo: "Como é que vocês interagem com seus parceiros, colaboradores e partes interessadas?"; “

garantindo que todos os informantes amostrados tivessem no mínimo três anos de vivência nas organizações analisadas.

No geral, os informantes amostrados tiveram um objetivo semelhante de promover o desenvolvimento de empreendimentos sociais, tornando sua capacidade de ajudar as OSFL a mitigar eficiente e efetivamente a limitação dos recursos. Dado seu objetivo comum de ajudar a OSFL de que faziam parte, a qual geralmente conta com um capital mínimo, todos os informantes da amostra estavam focados em colaborar para um melhor desempenho das organizações.

Foi considerada a importância de se atingir a saturação dos dados, em outras palavras, isso significa que as perguntas foram realizadas até que as respostas das entrevistas não mais acrescentassem novos *insights* (Glaser e Strauss, 1967). O roteiro de entrevista constituiu-se por questões com base na revisão da literatura sobre reciprocidade e desempenho, aplicado no contexto sem fins lucrativos. As entrevistas semiestruturadas serviram para identificar a manifestação da dimensão reciprocidade da orientação empreendedora e para verificar como ela afeta o desempenho de OSFL. O protocolo de entrevista é mostrado no Apêndice B desta tese.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos resultados, seguiu-se exemplo de pesquisas indutivas de casos múltiplos semelhantes (Davis & Eisenhardt, 2011; Hannah & Eisenhardt, 2018), as quais utilizaram uma estratégia de amostragem "homogênea" para garantir que todos os informantes tivessem antecedentes teoricamente relevantes (Miles, Huberman & Saldana, 2013). Essa estratégia de amostragem não apenas melhora as oportunidades de identificar características organizacionais de reciprocidade distintas (Eisenhardt, 1989; Siggelkow & Rivkin, 2005), mas também ajuda a avaliar se as organizações escolhidas têm um certo nível de potencial para responder à questão da pesquisa (Davis & Eisenhardt, 2011). Tal como se pôde verificar nesta tese, os escolhidos possuem forte reputação no meio em que atuam (Battilana & Dorado, 2010). Para a análise e interpretação dos resultados das entrevistas, foram identificados os fatores relacionados à reciprocidade que podem influenciar o desempenho. É nesse cenário que algumas OSFL investem em fatores de reciprocidade como forma de melhoria dos resultados (Kraus et al., 2017). Assim, as organizações pesquisadas têm como

objetivo principal p

essa organização conseguiu se destacar como a maior OSFL do seu segmento, principalmente por meio da realização de práticas de reciprocidade entre seus membros como, por exemplo, a colaboração de seus voluntários. A segunda OSFL investigada, a ACISEG, ainda enfrenta inúmeros desafios para se manter e, por meio das análises desenvolvidas, ficou claro que todos seus gestores acreditam em práticas de reciprocidade como o melhor caminho para obterem melhores resultados, tal como será demonstrado no decorrer deste item do trabalho.

Torna-se importante dizer também que ainda é um desafio para essas organizações assegurar que seus objetivos serão alcançados, justamente pela falta de recursos que têm disponíveis. Então, para tentar suprir essa limitação, essas organizações têm como alternativa formular políticas de parcerias, colaboração e cooperação que sejam capazes de estimular o atingimento de seus resultados.

Na concretização deste trabalho, os resultados empíricos embasaram as proposições, uma vez que, no contexto sem fins lucrativos, os fatores: parceria, colaboração, cooperação, inovação e conexão entre os gestores, do constructo reciprocidade, foram caracterizados nas práticas das OSFL pesquisadas. Ainda que poucos estudos tenham adotado a dimensão reciprocidade (Lurtz & Kreutzer, 2016), ações empreendedoras consideradas importantes para as OSFL foram reveladas. Exemplificando, as relações de reciprocidade para atingir objetivos. Pode-se inferir que a OE das organizações sem fins lucrativos poderá ser constituída por práticas de reciprocidade na busca de melhores resultados de desempenho.

4.1 CASO 1 – OSFL AMOR-EXIGENTE

Antes de tratar da análise do Caso 1 (foco desta seção), é muito importante explicar que, até o presente momento, considerando-se que se trata de uma OSFL, optou-se pela designação “A Amor-Exigente” para fazer referência ao termo, subentendendo-se o vocábulo “organização” que, como tal, pa

à prevenção de comportamentos inadequados e têm como norte principal a promoção da qualidade de vida dos jovens.

Esta OSFL possui significativas práticas de reciprocidade, capta bastantes recursos econômicos e intelectuais, por meio de práticas de reciprocidade, dominando o segmento. Desde a sua fundação, o Amor-Exigente vem atuando por meio de um programa eficiente de auto e mútua ajuda, sensibilizando os participantes e levando-as a perceber a importância de mudar o rumo de suas vidas a partir de si mesmos, com resultados na sua qualidade de vida. O êxito dessa OSFL em seus resultados tem como principal fator a necessidade dos participantes retribuírem algo que receberam quando acolhidos pelo programa.

A seguir, na Figura 12, há um resumo da organização geral do Amor-Exigente:

Caso 1 – OSFL Amor-Exigente			
Atividades	Países	Atendimento	Recursos
Grupos de ajuda mútua para pessoas com dependência química	Brasil, Argentina,		

considerados nos modelos tradicionais de orientação empreendedora (Lumpkin et al., 2013). Em algumas regionais, o Amor-Exigente consegue cooperação de organizações como, por exemplo, de gráficas e/ou padarias que cooperam com algum tipo de mercadoria ou material para as reuniões. A Coordenadora de uma das regionais afirmou: “eles oferecem algum tipo de ajuda, como material de escritório e lanchinho, que já ajuda, porque, no passado, muitas vezes, nem água conseguíamos”.

Um dos princípios do Amor-Exigente é a cooperação, para isso, seus membros atribuem uma grande importância à cooperação dos voluntários a fim de atingirem o desempenho custo zero. Todo o movimento financeiro oriundo das doações e das mensalidades é controlado no escritório central, que consolida as informações recebidas de cada unidade. Muitos integrantes dos grupos de convívio, principalmente os familiares das pessoas em tratamento de recuperação, em virtude de buscarem demonstrar uma forma de retribuir o acolhimento, oferecem-se para cooperar como voluntários.

É relevante enfatizar, então, que praticamente todos voluntários são ex-atendidos que se recuperaram e se sentem satisfeitos por colaborar na recuperação de outros indivíduos, inclusive alguns chegam a dar depoimentos sobre as suas histórias pessoais nas reuniões. Esta OSFL também recebe a cooperação de palestrantes, como psicólogos e professores, que se mobilizam para cooperar com sua experiência no acompanhamento dos tratamentos.

Outra prática muito interessante nessa OSFL é que, nas reuniões, os membros avaliam a performance de cada unidade e, quando necessário, colaboram, compartilhando boas práticas de outras unidades para atingirem melhores resultados. Eles também agem reciprocamente por meio de cooperação com a participação de alguns especialistas em outros grupos que identificam essa demanda. Mais um aspecto de cooperação observado nesse caso é a capacitação de novos voluntários. Há

tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996), que trazem melhores resultados. Tais resultados foram evidenciados, conforme demonstrados nos relatos apresentados. Dessa forma, confirma-se a **Proposição 4** desta tese, ou seja: **O efeito da reciprocidade no desempenho nas OSFL será mais forte quando a inovação é presente.**

Em uma das falas dos informantes, notou-se claramente a importância da conexão entre os gestores como uma ação que permite melhor comunicação e conduz ao acesso de importantes informações: “Para mim, pessoalmente, e para todos os envolvidos, a conexão entre os membros da organização foi fundamental para a melhoria do desempenho” (Presidente da OSFL Amor-Exigente). Vários entrevistados também compartilharam exemplos adicionais de como eles praticaram trocas de informações. Isso permitiu-lhes relatar informações importantes que ajudam a busca de um melhor desempenho, tal como apareceu nas palavras do Presidente dessa OSFL: *“ambiente mais seguro para as tomadas de decisões, pois sabemos que, com a escassez de recursos, não temos muitas chances de cometer erros que certamente irão comprometer*

Nesse sentido, todos os grupos de atendimento se reúnem mensalmente para análise das metas estabelecidas e para o estabelecimento de ações que busquem promover melhores resultados. Essa conexão entre os gestores permite-lhes ter acesso a informações valiosas que ajudam a OSFL no atingimento de melhores resultados. Eles também explicaram que a conexão entre os responsáveis reverte a situação da grande dificuldade de gerir, muitas vezes, a distância.

Desse modo, em um primeiro momento de seus encontros, eles dialogam sobre os seguintes indicadores de desempenho: volume de doações voluntárias de cada unidade, número de pessoas atendidas por unidade, valor arrecadado das mensalidades pagas pelos sócios, valor arrecado com cada tipo de evento, como bingos, jantares, bazar, congressos, cursos de capacitação, rifas, lanches vendidos nas reuniões etc. Cada índice é alimentado em um controle pelo escritório central e, a partir desses dados, eles se conectam para atuar em regionais que, por ventura, não estejam atingindo as metas dentro do objetivo esperado. Esse plano de atividades faz parte das ações de reciprocidade por meio da conexão dos gestores que se unem para melhorar o desempenho da organização.

Os entrevistados também disseram que todas as

atividades”, explica a fundadora que convidou três amigas para somar em seus projetos nas áreas de cultura, projetos sociais e esportes.

A ACISEG está atuando há três anos, promovendo acolhimento de famílias que buscam apoio ao tratamento de dependência química de seus entes. Contudo, apesar de seus significativos esforços, essa OSFL ainda não conseguiu criar laços de reciprocidade suficientes para combinar recursos essenciais à obtenção de melhores resultados no seu desempenho. Para a realização de projetos, essa OSFL também conta com voluntários que chegaram até ela por terem passado por problemas como, por exemplo, a perda de autoestima, e, quando se recuperam, oferecem-se para colaborar, de alguma maneira, no trabalho dessa OSFL. O que cada uma das quatro fundadoras da ACISEG mais deseja, com esse trabalho, é salvar vidas.

A fundadora da ACISEG, após trinta e oito anos de atuação na área da educação, iniciou esse trabalho pioneiro, sem parcerias ou o apoio de outras organizações, e sobrevive da colaboração de voluntários e do pagamento de mensalidades dos associados que espontaneamente contribuem em troca dos serviços oferecidos, como aconselhamento familiar, rodas de conversa, atendimento psicológico, terapêutico e jurídico, os quais são disponibilizados por profissionais voluntários, além de cursos de capacitação profissional como meio de inserir os pacientes no mercado de trabalho.

A seguir, a Figura 13, apresenta um resumo da organização geral da ACISEG.

Caso 2– OSFL ACISEG			
Atividades	Local	Atendimento	Recursos
Atuam na prevenção e no tratamento de jovens dependentes químicos, por meio de atividades culturais, sociais e esportivas.	Grande São Paulo, na cidade de Guarulhos.	Cerca de 250 pessoas por mês.	Voluntários Doações Mensalidades

Figura 13. Principais características do Programa da OSFL ACISEG

Atualmente, a ACISEG atende cerca de duzentos e cinquenta pessoas ao mês, que vão em busca de apoio para lidar com a recuperação da dependência química. Para desenvolver as atividades, contam com o trabalho de voluntários. Além disso, doações e colaboração de pessoas que já precisaram dos serviços oferecidos também ajudam na realização do trabalho desenvolvido, já que esses indivíduos vão divulgando para outras pessoas o trabalho oferecido pela OSFL.

que passam pelo tratamento e que se sentem na obrigação de retribuir faz com que eles ofereçam colaboração de diversos modos.

Para desempenhar sua missão, essa OSFL conta principalmente com doações dos sócios, as quais são controladas pela Diretora Financeira. Para procurar solucionar problemas financeiros, a Diretora Financeira explica que promovem rifas e bingos de produtos doados para suprir as necessidades emergenciais como, por exemplo, para cobrir demandas de manutenção. Muitas vezes, tal como destacado, as próprias fundadoras necessitam colocar dinheiro dos seus bolsos para pagar as despesas e, em alguns casos, até para complementar o pagamento do aluguel. A diretora mencionada relatou: “eu ligo para amigos, até meus irmãos também colaboram. A gente conhece bastante gente. Então, pelos contatos, vamos correndo atrás de mais colaboração”. A partir desses depoimentos, pode-se entender que essa OSFL também confirma a **Proposição 2** desta tese, ou seja: **A reciprocidade favorece a colaboração que, por sua vez, é associada com o desempenho de OSFL.**

A própria fundadora tem uma filha que foi dependente química. Na época dessa situação vivida pela fundadora, uma amiga a apresentou a um psicólogo que estava se especializando em problemas de dependência química. Esse profissional, quando conheceu a OSFL, apaixonou-se pelo trabalho e passou a cooperar como voluntário na ACISEG. Além disto, ele trouxe colegas que também passaram pela mesma situação familiar. Na entrevista por ele relatada, pode-se perceber essa manifestação de reciprocidade:

Eu me lembro de um caso de uma família atendida: eles vieram devido à questão de dependência química na família, eles passaram pelo tratamento conosco e, no final do tratamento e do pós-tratamento, eles continuaram ajudando, já saindo da posição de pessoas que são ajudadas e se tornaram ajudantes. Este é um dos nossos grandes objetivos: fazer com que as pessoas deixem de ser apenas ajudadas e se tornem ajudantes, cooperando com outros também. Então, nós vemos essa renovação acontecendo. (Psicólogo voluntário).

Outro exemplo citado diz respeito às reuniões. Nestas, há um momento em que abrem espaço para os membros cooperarem com a busca de melhores resultados. A explicação para isso é que cada membro do grupo procura cooperar com seu próprio depoimento. A partir daí, abre-se um espaço para interação e sempre sai uma ideia entre eles, a qual advém das suas próprias experiências e do relato de como agiram para solucionar algum tipo de problema encontrado. Todos os entrevistados afirmam que essas trocas de experiências ajudam muito

no processo de conscientização da importância da cooperação entre os membros da família do dependente químico.

Nesse mesmo sentido, isto é, sobre a questão da consciência da ACISEG quanto à importância da cooperação, é relevante citar também que essa OSFL obtém cooperação por meio dos voluntários que procuram fazer cursos de capacitação de outros voluntários. Desse modo, o espaço físico dessa OSFL conta com ambientes desenvolvidos pelos próprios voluntários para desenvolver a mão de obra que atenderá às necessidades dos pacientes. Eles utilizam salas customizadas, onde os voluntários capacitados atendem às pessoas: sala de

Torna-se relevante ainda destacar que, embora tenham sido evidenciadas pelas falas dos informantes as diversas barreiras vividas por essa OSFL, sobretudo à busca de parcerias, colaboração, cooperação, inovação e conexões entre gestores, ficou claro que todos os gestores estão fortemente conscientes de que a reciprocidade é o caminho ideal para garantir um melhor desempenho. Essas limitações ainda existentes nas práticas de reciprocidade, confirmam a **Proposição 6** desta pesquisa, ou seja, **OSFL com maior reciprocidade obtém melhor desempenho** e, sobre esse aspecto, cabe mencionar, mais uma vez, que, nos depoimentos dos entrevistados, há evidências da importância dos fatores de reciprocidade no efeito positivo do desempenho.

4.3 COMPARAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECIPROCIDADES NAS OSFL E O EFEITO NO DESEMPENHO

Durante o processo de entrevistas, a autora desta pesquisa participou de diversos encontros e muitas reuniões. Essa participação foi muito importante para clarear a identificação das práticas de gestão de ambas as OSFL pesquisadas e para melhor compreender a associação das práticas de reciprocidade com desempenho em cada uma das OSFL. Enquanto as barreiras enfrentadas pela limitação das práticas de reciprocidade na OSFL ACISEG eram muito evidentes, na outra, a OSFL Amor-Exigente, os gestores pareciam superar esses desafios. Assim, voltou-se a concentrar na investigação e explorou-se como esses gestores mitigam a limitação de recursos da OSFL com práticas de reciprocidade.

As informações foram trianguladas entre os informantes, para verificar as interações com as informações existentes, e, quando necessário, também foram feitos contatos com esses informantes para alguns esclarecimentos. Durante as entrevistas, analisou-se ainda o impacto de diferentes práticas de reciprocidade, examinando os seus resultados no desempenho. Esse processo teve início, perguntando aos responsáveis de cada uma das duas OSFL como eles mediram seu desempenho, a partir daí, triangularam-se os dados, utilizando semelhantes medidas para ambas as OSFL (Hannah & Eisenhardt, 2018). Ademais, examinou-se o impacto da ausência e da presença de práticas de reciprocidade no desempenho entre as duas OSFL.

Após o desenvolvimento dos passos relatados, comparou-se cada caso da OSFL Amor-Exigente com a realidade da OSFL ACISEG. Essa fase da pesquisa forneceu dados importantes para a revisão da teoria que embasa este trabalho (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt &

Graebner, 2007), relacionando-a com as informações coletadas no processo de entrevistas da pesquisa. Assim, um foco importante da análise dos resultados foi a identificação das semelhanças e das diferenças entre as práticas de reciprocidade das duas OSFL.

Cabe dizer também que grande parte da análise esteve concentrada nas principais escolhas de práticas de reciprocidade. Essas escolhas centrais representam as ações efetivas de reciprocidade que possuem impacto no desempenho das OSFL. Com as escolhas, sugeriu-se um grupo de elementos de reciprocidade (ou seja, práticas, atividades, políticas ou estruturas). Esse grupo de fatores é formado por práticas de colaboração, cooperação, parcerias, inovação e conexão entre os gestores. Na sequência, são apresentados alguns dos aspectos de destaque dos casos que emergiram no decorrer desta pesquisa.

Inicialmente, reconheceu-se uma variedade de dificuldades para o atingimento do desempenho nos relatos dos informantes, devido às limitações de **parcerias** (já que era a situação mais comumente descrita), o que tornou mais plausível explicar a dinâmica que descreve os fatores de reciprocidade que afetam o **desempenho**. Empiricamente, constatou-se que os entrevistados reconhecem a importância das parcerias e que, apesar da grande dificuldade para obtê-las, eles continuam atuando fortemente nessa busca.

Além disso, os informantes, algumas vezes, descreveram de modo explícito várias situações que vivenciaram na busca por um melhor desempenho a partir da reciprocidade, utilizando-se de frases como: "eu busquei ajuda e recursos por meio de interação". Quando múltiplos informantes descrevem suas experiências e relatam que os colegas experimentaram a mesma situação associada com uma avaliação semelhante, cria-se mais evidência do efeito da reciprocidade no desempenho. A **colaboração** foi, portanto, entre os fatores de reciprocidade, o mais destacado nas entrevistas em ambas OSFL. Essa colaboração pode ser manifestada de diversas maneiras, seja por meio de colaboração de familiares na organização das reuniões e dos eventos, seja por meio das mães dos atendidos que procuram retribuir, colaborando para as reuniões, levando um bolo ou uma torta, seja ajudando na montagem, na limpeza e na preparação dos espaços, seja separando o material de apoio para o trabalho, entre outras diversas maneiras de concretizar a colaboração. Esta também acontece, como se pôde perceber, por meio de ações para arrecadar verbas, como bingos e eventos, além do pagamento de mensalidades feito de forma voluntária pelas pessoas atendidas nas duas OSFL.

Outro exemplo de evidência de reciprocidade deu-se a partir da declaração dos voluntários de ambas OSFL: "da mesma maneira que fui acolhido, hoje eu procuro retribuir, oferecendo meu trabalho como meio de **cooperar** com pessoas que necessitam de ajuda para

encontrar uma maneira de superar a situação enfrentada”. Com esse tipo de afirmação, percebe-se que os voluntários se sentem gratificados e retribuem o acolhimento recebido. O trabalho voluntário acontece a partir do momento que membros da família do paciente começam a frequentar as reuniões. E as atividades desempenhadas pelos voluntários variam de acordo com a disponibilidade e a capacitação de cada pessoa. Parte desses familiares, inclusive, bastante sensibilizada com os resultados obtidos, busca na própria OSFL por cursos de capacitação para cooperarem nos processos de atendimento.

Para incremento de receitas, os gestores das duas OSFL disseram que constantemente desenvolvem cursos de capacitação para o trabalho voluntário e também para a inserção dos pacientes recuperados no mercado de trabalho. Assim, **os cursos de capacitação são considerados um determinante do desempenho**, pois, com as verbas arrecadadas nos cursos, coopera-se com a sustentabilidade do trabalho. Essa prática de reciprocidade se dá pela mútua **cooperação** dos envolvidos.

As duas OSFL disseram que as palestras gratuitas promovidas pelos voluntários são um meio eficaz para promover a divulgação das atividades que realizam. Elas também destacaram que a recomendação traz mais pessoas para o tratamento. Alguns indivíduos que já precisaram dos serviços vão contando para outros sobre o trabalho das OSFL, e ambas têm o mesmo foco de promover encontros com grupos, pois é por meio desses encontros que conseguem arrecadar **doações voluntárias**, das quais advém a maior parte das verbas para subsidiar os custos. É também nesses encontros que, a cada nova reunião, recebem novos integrantes, ou seja, as **pessoas atendidas** acabam exercendo o papel de **medidor comum de desempenho para ambas**.

A OSFL Amor-Exigente enfatizou a divulgação pelos meios de comunicação, como programas de rádio, de TV e via redes sociais que ajudam a promover o acesso de novos integrantes. Seus informantes também comentaram que muitos psicólogos voluntários que trabalham em consultórios acabam indicando a Amor-Exigente para alguns pacientes que não possuem recursos suficientes. Já a ASICEG, quanto a esse mesmo aspecto, ainda não consegue disseminar seu trabalho na mesma dimensão do Amor-Exigente via canais de comunicação. No entanto, em ambas as OSFL, os membros ressaltaram a importância das reuniões entre eles para poderem aprimorar o trabalho desenvolvido e também enfatizaram que as próprias famílias servem de exemplo e motivação para aqueles que estão no início do tratamento.

Uma outra prática comum é a recomendação por partes dos voluntários especialistas para que as pessoas, mesmo estando recuperadas, continuem frequentando as reuniões. Além disso, em ambas as OSFL, as pessoas recuperadas, de antemão, costumam se disponibilizar a colaborar com as atividades desenvolvidas. Essas pessoas agem dessa maneira, porque enxergam na OSFL um porto seguro para conseguirem superar a doença e têm muita vontade de retribuir a ajuda que receberam.

Na OSFL Amor-Exigente, logo na entrada das salas de reunião, todos os participantes assinam um **livro de presença**, colocando seus dados. Esse livro é usado como um **indicador de desempenho**. Já no início de cada encontro, é identificado quais dos participantes estão presentes pela primeira vez. Os encontros acontecem de maneira bem organizada. Cada dia é abordado por um voluntário palestrante um tema relevante para promover a conscientização da importância da família no tratamento da recuperação de dependentes químicos. Para tanto, são lidos vários textos que buscam promover a reflexão sobre comportamentos e se percebe a interação entre os participantes que procuram manifestar, de alguma forma, o quanto sentem que estão percebendo a evolução do tratamento de recuperação. Essa interação se caracteriza como uma prática de reciprocidade.

Muitas vezes, alguns participantes notam a semelhança dessa atividade com as práticas comumente desenvolvidas em igrejas, mas pode-se dizer que essa impressão ocorre apenas em um primeiro momento, pois, logo, com o foco que é desenvolvido e apresentado nas falas dos palestrantes que são especialistas, cada participante consegue se identificar com a situação que está vivenciando. O tempo total dessas reuniões é de duas horas. Em um dado momento, é passado um livro com uma sacolinha para que, voluntariamente, as pessoas possam colaborar com uma verba. Essa arrecadação é consolidada pelo Coordenador que informa à área responsável. Então, tal como outros indicadores de desempenho, **o controle é fechado mensalmente na OSFL Amor-Exigente** e usado para comparação com o mesmo período do **ano anterior**. Com o **fechamento mensal e anual das doações**, a OSFL Amor-Exigente consegue **avaliar melhor o desempenho** e, partir daí, traçar melhor o planejamento entre seus gestores. Essas medidas são amplamente consistentes com a literatura de desempenho em OSFL (Lumpkin et al., 2013). Já na **ACISEG há um fechamento mensal das verbas** arrecadadas nas reuniões, mas não há um estudo anual comparativo.

Observou-se que uma escolha em comum de ações de reciprocidade é se concentrar na busca de **doações** para um melhor desempenho. Doações que ocorrem na sua maioria durante as reuniões de grupo. Os gestores responderam que **a principal medida de desempenho foi o**

volume de doações. Alguns também afirmaram que **o crescimento das receitas** foi particularmente importante e ambos identificaram as **mensalidades pagas** pelos integrantes, porque isso indicava se os sócios haviam se identificado com o trabalho da OSFL, o que leva ambas as OSFL perceberem o forte impacto das mensalidades e das doações no desempenho.

Ademais das questões já mencionadas, nesta pesquisa, examinou-se também como as duas OSFL controlam o crescimento **do número de integrantes**, sejam eles **sócios ou voluntários**. Descobriu-se que a OSFL Amor-Exigente faz esse controle por unidade de atendimento e, no fechamento mensal, consolida e compara entre cada unidade as que mais evoluíram. Com essas informações, eles conseguem elaborar um plano de ação para os desafios identificados. Já na ACISEG, além desse controle ser feito de maneira manual, ele serve essencialmente para registro de informações.

Levantou-se como as OSFL calculam a porcentagem do crescimento de pessoas atendidas e também do número de voluntários em cada uma. Desse modo, constatou-se que ambas utilizam o fechamento mensal, mas apenas a OSFL Amor-Exigente consolida os resultados que são medidos em um período de um ano e, posteriormente, comparados com os do ano anterior. Essa **comparação anual de evolução de pessoas atendidas** pela OSFL Amor-Exigente também é um **indicador de desempenho**.

Outro aspecto bem importante para o trabalho foi o levantamento de recursos financeiros em ambas OSFL, o qual acontece por meio de caracterização das pessoas atendidas como sócias, as quais contribuem mensalmente com uma quantia de maneira voluntária. **As quantidades de mensalidades recebidas também são um medidor de desempenho** das OSFL, pois a maior parte das verbas são utilizadas para subsidiar os custos.

Como a rotina de reuniões e de encontros ocorre em ambas OSFL, pode-se concluir que esses constituem um dos principais eventos de desenvolvimento do trabalho ou que, pelo menos, são essas as atividades com maior índice de acontecimentos que em ambas as OSFL acontecem de maneira bastante semelhante. Essas reuniões melhoram substancialmente o desempenho organizacional e é também nesses encontros que, a cada nova reunião, são recebidos novos integrantes, ou seja, as **pessoas atendidas são também um medidor comum de desempenho para ambas**.

A partir desses encontros, as OSFL conseguem identificar as principais necessidades de quem os procura e buscam auxiliar de maneira a atingir a satisfação das partes interessadas, sendo, portanto, as pessoas necessitadas do trabalho realizado que procuram as

OSFL, os voluntários e a equipe de gestão para um tratamento. Essa **satisfação das partes envolvidas** também é uma **medida de desempenho das duas OSFL**. A identificação das necessidades das pessoas atendidas para elaboração de um plano de ação, por exemplo, torna-se possível por meio de trocas de informações nas práticas recíprocas dos envolvidos, que percebem as interações e as **conexões** nas reuniões como uma ferramenta eficiente para a obtenção de melhores resultados.

Por meio das reuniões, a identificação de pessoas que querem retribuir o acolhimento também acontece, quando elas se oferecem para atuar como voluntários. Essas pessoas passam por um curso de capacitação e, então, começam a atuar voluntariamente, oferecendo serviços para o tratamento de outras novas pessoas que vão em busca dos auxílios nas OSFL. Esse **número de voluntários capacitados** é também um **medidor de desempenho**.

Como parte das perguntas de encerramento feitas no final das entrevistas, pediu-se aos informantes para avaliarem o quanto eles aprenderam com os principais gestores sobre o efeito das práticas de reciprocidade no desempenho. Todos eles afirmaram que sempre aprendem com a interação e **conexão** entre pessoas. E é justamente por meio dessa conexão que surgem as ideias de como podem desenvolver outras atividades para o complemento do tratamento dos participantes e, assim, melhorar o desempenho.

Declarações qualitativas que indicam evidências de práticas de reciprocidade que melhoraram os processos de atingimento de resultados foram também incluídas neste trabalho. Em ambas as OSFL, afirmaram que, além da conexão entre cada gestor, eles também se preocupam com a satisfação de todas as partes interessadas. Cada uma delas tem particularidades para controlar esse índice, mas, nesse aspecto, fica claro, mais uma vez, que ambas têm a consciência de que **retribuir aos participantes uma satisfação** é um aspecto fundamental para avaliarem o seu desempenho.

A Figura 14 apresenta os medidores de desempenho das OSFL Amor-Exigente e ASCEG. Os medidores de desempenho presentes em cada OSFL estão sinalizados com um X.

Medidores de desempenho nas OSFL pesquisadas		
Medidores de desempenho	Amor-Exigente	ACISEG
Doações voluntárias	X	X
Número de pessoas atendidas	X	X
Livro de presenças às reuniões	X	
Fechamento mensal das doações	X	X
Fechamento anual das doações	X	
Receitas oriundas das mensalidades	X	X

Satisfação das partes envolvidas	X	X
Quantidade de voluntários	X	X
Capacitação de voluntários	X	X

Figura 14. Medidores de desempenho das OSFL Amor-Exigente e ASCEG

Utilizou-se uma prática semelhante às comparações da teoria fundamentada (Strauss & Corbin, 1998) para identificar diferenças e semelhanças entre ambas as OSFL. Comparando as práticas de gestão da OSFL com alta evidência de reciprocidade com as poucas práticas de reciprocidade da segunda OSFL, foi possível ver que ambas tinham experimentado desafios semelhantes. Exemplos disso são a comunicação entre os integrantes e a necessidade de disseminar a informação. No caso do Amor-Exigente, devido à grande expansão, hoje eles atuam com mais de dez mil voluntários no Brasil e têm a preocupação de garantir que a comunicação chegue a todos os canais, para a ACISEG, a comunicação também é um desafio, devido às rotinas intensas dos voluntários.

Práticas de reciprocidade similares foram associadas, sugerindo, assim, que existe um consenso entre os informantes sobre quais práticas de reciprocidade afetam positivamente o desempenho. Além disso, quando os fatores de práticas de reciprocidade expressos pelos gestores da primeira OSFL diferiam das práticas de reciprocidade da outra OSFL, inferiu-se a diferença entre foco de cada OSFL e passou-se a analisar seus antecedentes e suas consequências. Esse processo iterativo mostra como os conceitos teóricos estão fundamentados nos dados empíricos.

Na figura 15, destacam-se as práticas de reciprocidade da OSFL que promovem um melhor desempenho.

Melhores práticas de reciprocidade da OSFL Amor-Exigente
Criação de interações de parceria, colaboração, cooperação e conexão
Desenvolvimento de plano de gestão de longo prazo
Obtenção de informações valiosas
Práticas de inovação geradas pela reciprocidade entre os membros participantes
Interações com outras Organizações
Planos de capacitação de voluntários para disseminar o trabalho

Figura 15. Melhores práticas de reciprocidade da OSFL Amor-Exigente

À medida que a análise dos resultados foi sendo desenvolvida e aprimorada, a teorização evoluiu em seis etapas, as quais foram: (1) o foco da OSFL com alta reciprocidade, que cria mais interações de parceria, colaboração, cooperação e conexão, permite a essa OSFL evitar uma miopia temporal e ajuda a desenvolver um plano de gestão de longo prazo

eficaz, principalmente por obter informações valiosas quando comparada com a outra OSFL que possui menos práticas de reciprocidade; (2) a falha da OSFL com poucas práticas de reciprocidade em inovar causada pelo entendimento incorreto dos gestores da importância das práticas de inovação; (3) o baixo desempenho da OSFL com poucas práticas de reciprocidade, se deu também por falhas de gestão causado por interações superficiais com outras organizações; (4) o baixo resultado no desempenho, em outras palavras, uma miopia temporal se caracteriza pelo foco excessivo em resultados de curto prazo, mesmo que, a longo prazo, as atividades pudessem levar a resultados mais benéficos (Levinthal & March, 1993) causados por pouca interação externa; (5) a reciprocidade gera um trabalho em rede que dissemina a OSFL e impacta na sua expansão; e (6) a OSFL com grandes resultados de expansão tem como premissa a reciprocidade por meio da colaboração e da cooperação entre os envolvidos como principal meio de se atingir melhores resultados. Isso é notoriamente percebido na maneira como capacitam-se os voluntários para expandirem o trabalho em novas regiões, nas quais percebem que há uma demanda desse tipo de ação.

4.4 VERIFICANDO A ASSOCIAÇÃO DOS FATORES CARACTERÍSTICOS DE RECIPROCIDADE COM O DESEMPENHO DE OSFL

Após a análise dos dados e a sua triangulação, tal como demonstrado na seção anterior, realizou-se um processo de verificação de três etapas para aumentar a validade da proposta dos fatores característicos de reciprocidade e sua relação com o desempenho de OSFL (Shah & Corley, 2006). Para tanto, primeiro, os elementos-chave dos fatores que associam a reciprocidade com o desempenho foram apresentados individualmente para seis informantes espalhados por diferentes grupos e funções de cada OSFL. Esses informantes, (fundadores, diretores, coordenadores, voluntários, doadores e parceiros), concordaram com o fato de que os fatores levantados na literatura e averiguados nas entrevistas descreviam o efeito da reciprocidade no desempenho da OSFL de que faziam parte. Em segundo lugar, foi fornecido um resumo das principais descobertas para seis responsáveis de ambas as OSFL, com um convite para fornecer *feedback*, especialmente se eles discordassem das descobertas apresentadas. Obteve-se seis respostas, confirmando as principais conclusões. Vários gestores também compartilharam exemplos adicionais de como eles praticaram reciprocidade, o que permitiu relatar informações importantes das práticas de reciprocidade

que ajudam na busca de um melhor desempenho, mesmo quando não tinham certeza se as atitudes por eles tomada teria sido a coisa certa a fazer.

Em terceiro lugar, foram realizados quatorze telefonemas de acompanhamento e marcadas conversas presenciais durante o processo de revisão para verificar novamente se os informantes, de fato, reconheciam os fatores consolidados na Figura 17. Assim sendo, todos os entrevistados confirmaram que os fatores apontados realmente tinham significado para a relação da reciprocidade com o desempenho e que essa relação influencia o desempenho das OSFL. Os informantes de ambas as OSFL concordaram com o fato de que, entre os elementos-chave de reciprocidade apresentados de modo particular, o papel das doações, a colaboração, a cooperação, as ideias inovadoras e a conexão entre os gestores e voluntários capacitados constituem-se nos principais fatores para o atingimento de resultados. Mesmo havendo diferenças nos resultados dessas práticas, ambas as OSFL sinalizaram que elas são, sem dúvida, o caminho para um melhor desempenho.

Finalizando este capítulo de análise e discussão dos dados, esta seção oferece a consolidação dos fatores componentes da base conceitual de reciprocidade, tendo como base a literatura e a análise das entrevistas realizadas com doze gestores das OSFL.

A ampla revisão da literatura sobre o tema reciprocidade e sua relação com o desempenho permitiu que fossem identificados os fatores: parceria, colaboração, cooperação, inovação e conexão entre os gestores. Tais fatores, por sua vez, são constituídos de elementos que os caracterizam como influenciadores no desempenho.

A seguir, na Figura 16, apresentam-se, primeiramente, as dimensões propostas para a reciprocidade, conforme levantadas na literatura de reciprocidade que subsidiou as proposições desta tese. Na sequência, estão demonstrados os fatores evidenciados empiricamente e, por fim, optou-se por organizar os fatores de reciprocidade e a relação com o desempenho levantados nas entrevistas.

Dimensões de Reciprocidade Propostas	Fatores evidenciados empiricamente	Relação com o desempenho
Colaboração	Ajuda de familiares nas organizações das reuniões e dos eventos. Desenvolvimento de bingos, rifas, jantares beneficentes, congressos. Mensalidade voluntária pagas pelas pessoas atendidas.	Maior e melhor atendimento. Arrecadação de verbas de doações para as despesas.
Parcerias	Doação de materiais, equipamentos e alimentos. Espaços cedidos para o desenvolvimento de trabalhos.	Obtenção de recursos que viabilizam atividades mais eficazes.
Cooperação	Trabalho voluntário de especialistas em atendimento, palestras, tratamento dos pacientes. Capacitação de novos integrantes.	Pessoas recuperadas. Mais pessoas preparadas para o atendimento.
Inovação	Envolvimento e apoio de novas ideias a partir de novos membros. Ações inovadoras para disseminar o trabalho, com baixo custo (ex. material didático, uso das redes sociais para aumentar e agilizar a comunicação).	Novos produtos, serviços e processos tecnológicos. Maior divulgação do trabalho e maior penetração da OSFL na sociedade por meio de recuperação de pessoas.
Conexão entre gestores	Relações de troca de maior qualidade. Gestores focados internamente para atenderem às necessidades das partes interessadas. Trocas de experiências entre integrantes.	Informações valiosas que resultam em otimização de recursos humanos e financeiros. Ações mais eficazes nos tratamentos.

Figura 16. Proposta das dimensões de reciprocidade que resultam em melhor desempenho.

No caso da busca por melhores resultados, verificou-se que as OSFL podem atingir seus objetivos por meio da reciprocidade. Espera-se que decisões integradas e demais planos de ações (ver a este respeito, Morris et al., 2011) criem comportamentos de reciprocidade. Adicionalmente, evidenciou-se que as características da reciprocidade também têm influência na criação de um ambiente de trocas, uma vez que um ambiente de comportamentos recíprocos (DiMaggio & Powell, 1983) gera elementos de coletividade, cultura comum e cooperação, elementos capazes de estimular ações para se obter um melhor desempenho.

Concluída esta seção, na seguinte, encontra-se o quinto capítulo desta tese. Nele, apresentam-se: a consolidação dos resultados desta investigação científica, as considerações finais deste estudo, suas contribuições e as sugestões de pesquisas futuras.

5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, conforme sinalizado, é discutida a consolidação dos resultados por meio da proposição de fatores característicos da reciprocidade e sua relação com o desempenho em OSFL. Esta seção, além do item a seguir, subdivide-se em outros seis itens: Parcerias; Colaboração; Cooperação; Inovação; Conexão entre os Gestores; e, por fim, Análise das Proposições Teóricas.

5.1 PROPOSIÇÃO DE FATORES CARACTERÍSTICOS DA RECIPROCIDADE E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO EM OSFL

Embora o empreendedorismo no contexto sem fins lucrativos tenha se tornado um fenômeno importante (Lurtz & Kreutzer, 2016), os estudos de OE em OSFL não foram capazes de mostrar ligações claras entre OE e desempenho (Morris et al., 2007; Pearce et al., 2010; Coombes et al., 2011; Morris et al., 2011). Esta pesquisa, então, teve como principal motivação a busca de subsídios na literatura e também de modo empírico para identificar a relação da mais recente dimensão da orientação empreendedora: a reciprocidade e o desempenho em OSFL, considerando a importância do empreendedorismo em contextos específicos e a influência positiva da orientação empreendedora no desempenho organizacional.

A partir das comprovações empíricas exploradas na análise dos resultados, a reciprocidade é proposta como uma dimensão da orientação empreendedora importante para o atingimento de um melhor desempenho no contexto sem fins lucrativos. Buscou-se um conjunto de fatores que caracterizam a manifestação da reciprocidade em organizações sem fins lucrativos, com base na literatura e nas práticas empreendedoras levantadas nas entrevistas realizadas em contextos de organizações sem fins lucrativos.

Desse modo, foram também consideradas as particularidades e as características da manifestação do comportamento recíproco associado a um melhor desempenho. A partir da realização deste estudo, buscou-se, portanto, a proposição de um conjunto de fatores que caracterizam a manifestação da reciprocidade em organizações sem fins lucrativos. Por fim, a

dimensão reciprocidade é proposta com cinco fatores. Como contribuição do trabalho, esses fatores agregadores da dimensão da reciprocidade foram propostos.

Após a análise dos resultados, a proposição dos fatores característicos de reciprocidade relacionados com o desempenho de OSFL é apresentada. Cabe salientar que os fatores de manifestação de reciprocidade foram agregados em decorrência da literatura pesquisada e da averiguação nas entrevistas que representam as práticas do segmento consideradas importantes pelos gestores das OSFL. Essas práticas foram reconhecidas, por eles, como fundamentais para promover um melhor desempenho. No entanto, elas não eram ainda consideradas de forma enfática nos estudos que associam a OE com o desempenho organizacional, tal como esta pesquisa procurou demonstrar.

Assim, a Figura 17 apresenta os fatores consolidados a partir da revisão da literatura e das entrevistas realizadas. Propõe-se fatores característicos de reciprocidade relacionados com desempenho em OSFL consolidados por meio entrevistas usadas para averiguar a manifestação da reciprocidade nas OSFL e sua relação com o desempenho. Dessa maneira, a junção entre o esforço de consolidação da literatura e das análises das entrevistas desenvolvidas resultou na Figura 17.



Figura 17. Fatores característicos da reciprocidade e sua relação com o desempenho em OSFL.

Para avaliar até que ponto os processos empreendedores caracterizados pela reciprocidade podem ser diferentes em um contexto sem fins lucrativos, recorreu-se a uma estruturação de fatores de reciprocidade que muitos estudiosos desenharam para descrever a manifestação de reciprocidade (por exemplo, Lurtz & Kreutzer 2016; Jiang et al., 2018). Com base em uma revisão da literatura recente sobre o tema, foram identificadas as classificações gerais dos fatores de reciprocidade que são exclusivas de um contexto sem fins lucrativos.

Além disto, relacionaram-se também os fatores de reciprocidade levantados

empiricamente com o desempenho das OSFL investigadas nesta pesquisa. Por meio do trabalho empírico desenvolvido, constatou-se que o desempenho das OSFL pode ser influenciado de forma positiva, por exemplo, pela capacitação de voluntários, os quais colaboram e cooperam de diversas maneiras para um melhor desempenho da organização. Os voluntários, em primeiro lugar, ajudam a melhorar o desempenho, colaborando com o pagamento dos cursos de capacitação que são oferecidos pela própria OSFL, o que gera receitas; em segundo, após a capacitação, eles cooperam novamente, oferecendo um serviço voluntário especializado, o qual é fundamental para viabilizar um tratamento adequado às pessoas atendidas no que se refere à recuperação; em terceiro lugar, com a capacitação e, conseqüentemente, com um melhor atendimento, os voluntários também contribuem para o aumento da satisfação das partes envolvidas.

Em consequência, a partir da satisfação das partes envolvidas com o trabalho, as OSFL têm uma maior divulgação das atividades que realizam, o que, por sua vez impacta no aumento das pessoas atendidas. Ademais, estas também contribuem com doações, sejam elas financeiras, que aumentam as receitas das OSFL, ou também por meio de mensalidades. E, na grande maioria das vezes, tais pessoas se tornam novos voluntários, que procuram a capacitação e, assim, sucessivamente, vai se mantendo o ciclo desenvolvido e gerando aumento de receitas e de pessoas atendidas que influenciam o desempenho da OSFL. Esses achados empíricos, obtidos por meio desta investigação científica, podem auxiliar a literatura da área sobre a reciprocidade e o desempenho. Em outras palavras, tal como demonstrado nesta tese, os fatores de manifestação de reciprocidade se relacionam com o desempenho por meio de incremento de doações, receitas, capacitação de novos voluntários, aumento no número de pessoas atendidas e maior satisfação das partes envolvidas, como apresentado na Figura 17. A seguir, são abordados os fatores confirmados por meio das proposições.

5.1.1 Parcerias

A reciprocidade nas OSFL está diretamente relacionada à capacidade da organização de estabelecer parcerias (Hu & Pang, 2013). O comportamento de parcerias é bastante presente no setor não lucrativo, considerando que os empreendimentos nesse setor são menos competitivos entre as organizações (Lumpkin et al., 2013). Dessa maneira, comportamentos assertivos contribuem para melhorar a captação de parcerias, visando buscar a expansão das

atividades e o aumento da satisfação das partes envolvidas (Lumpkin et al., 2013). No decorrer da análise dos dados, percebe-se a importância da busca por parcerias com organizações do setor e de outros ramos de atividades (Lurtz & Kreutzer, 2016), como, por exemplo, para a obtenção de recursos que viabilizem as atividades de maneira mais eficaz, seja por meio da doação de materiais ou da disponibilização de espaços cedidos por outras organizações para a realização das trabalhos.

A importância das parcerias como uma característica de reciprocidade (Voss et al., 2005; Hu & Pang, 2013) foi salientada pelos entrevistados como uma maneira de melhorar o desempenho das OSFL. Novas parcerias ajudam a manter os já existentes ou a gerar recursos adicionais, melhorando a captação de recursos e o desenvolvimento das atividades se torna mais possível (Lumpkin et al., 2013).

Para os entrevistados, as OSFL necessitam buscar parcerias para atender aos seus objetivos e, mesmo que essa procura seja o maior desafio atualmente, ambas as OSFL mantêm o foco na busca por mais parcerias. As duas OSFL relataram existir uma barreira para estabelecer parcerias com outras organizações devido ao preconceito enfrentado na sociedade referente à dependência química e sinalizaram que também existe um desafio de parcerias com o governo, pelo mesmo motivo, mesmo porque até os políticos de mostram uma certa resistência em apoiar esse trabalho, a qual, nesse caso dos representantes públicos, refere-se à questão de ter de dar exclusividade a um partido ou até mesmo a um único político.

5.1.2 Colaboração

Um maior aprofundamento para relacionar as dimensões ao desempenho no contexto de organizações sem fins lucrativos é importante para o avanço conceitual e empírico da orientação empreendedora (Helm & Anderson, 2010). A dimensão reciprocidade se relaciona à colaboração, visando contribuir para a criação de valor social e à busca de melhoria para a sociedade (Lumpkin et al., 2013). Em contextos específicos, a contribuição da teoria da reciprocidade (fatores de colaboração) tem ganhado destaque em estudos internacionais (Park & Campbell, 2017).

O comportamento colaborativo é considerado um fator importante de empreendedorismo no contexto sem fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016). Esse comportamento foi evidenciado como um fator-chave para melhores resultados de

desempenho nas entrevistas, pois, como os entrevistados relataram, a ajuda e o apoio das partes interessadas são fundamentais para o trabalho, uma vez que, por meio de atitudes colaborativas, obtêm-se os recursos humanos e financeiros cruciais para um bom desempenho das OSFL.

A colaboração entre os membros das OSFL, sejam eles pessoas atendidas recuperadas, sejam familiares ou voluntários, ajuda muito na organização dos eventos, sendo esse auxílio o maior fator relacionado à reciprocidade evidenciado empiricamente. Todos os entrevistados afirmam que buscam colaborar como um meio de retribuir ao acolhimento recebido. Mesmo quem já não necessita mais de tratamento continua colaborando como uma forma de disseminar o trabalho das OSFL.

5.1.3 Cooperação

Relações estratégicas de reciprocidade são desenvolvidas pelos gestores por meio de uma maior cooperação (Voss et al., 2005). Aspectos de cooperação foram considerados relevantes por Voss *et al.* (2005) e Lumpkin *et al.* (2013) no contexto não lucrativo. A reciprocidade no contexto sem fins lucrativos está diretamente relacionada à capacidade da organização de estabelecer acordos de cooperação, além de considerar os interesses das partes interessadas (Hu & Pang, 2013).

A cultura de cooperação estimula o desenvolvimento de processos estratégicos do comportamento empreendedor (Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017). Diante dos recursos limitados, uma maior cooperação pode ser exigida pelas partes interessadas (Lumpkin et al., 2013). Os aspectos de reciprocidade emergiram nas entrevistas, tal como apontados na literatura, tendo referências nas ações de cooperação, as quais são muito comuns no setor não lucrativo. Alguns dos exemplos de cooperação levantados foram os trabalhos voluntários de especialistas, a capacitação de novos integrantes promovida pelos voluntários mais experientes, além das palestras desenvolvidas.

5.1.4 Inovação

A inovação nas OSFL refere-se à busca por soluções criativas para suprir necessidades na forma de novos processos, produtos e serviços (Morris et al., 2007). O foco na inovação visa oferecer benefícios mais eficazes (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011), à medida que os gestores se dispõem a favorecer mudanças, focando em melhores resultados, uma vez que múltiplos problemas sociais sugerem maneiras diferentes de exercer a inovação para identificar soluções (Lumpkin et al., 2013).

Os recursos limitados que desafiam as OSFL são exemplos da busca por ações inovadoras. Nesse sentido, oportunidades para novas ações foram evidenciadas nas OSFL entrevistadas, nas quais se observou que há várias pessoas envolvidas em atividades de inovação. Além disso, as OSFL acreditam nos resultados de inovação que são sugeridos principalmente pelos voluntários. Dessa forma, a busca da inovação nas diversas atividades e nas ferramentas de comunicação foram destacadas como uma fonte de melhoria do desempenho na visão dos entrevistados. Práticas de reciprocidade nas OSFL são, por exemplo, ideias de novos membros que facilitam a busca de resultados por meio da inovação.

5.1. 5 Conexão entre os Gestores

A conexão entre os gestores promove trocas de experiências entre integrantes que obtêm informações valiosas, as quais ajudam nas tomadas de decisão e, conseqüentemente, em um melhor desempenho. Evidências na literatura analisada apontam para o efeito da OE no desempenho mais forte, quando as trocas de informações ganham destaque dentro das OSFL, por terem peculiaridades específicas, como a advinda da escassez de recursos na busca de melhores resultados (Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017 Jiang et al., 2018).

A reciprocidade favorece um ambiente de trocas e gera coletividade, (DiMaggio & Powell, 1983), estimulando um ambiente recíproco de trocas de informações entre os envolvidos. O princípio da reciprocidade é uma troca de benefícios e um conjunto de sentimentos associados à gratificação mútua. Assim, pode-se inferir que a reciprocidade proporciona um ambiente de confiança na disposição em retribuir e está intimamente relacionada com as relações interpessoais. Essas relações proporcionam uma maior conexão que, por sua vez, viabiliza o acesso a informações que podem ser relevantes nos processos estratégicos de tomada de decisão. Esses aspectos foram identificados, nesta tese, primeiramente, na literatura de reciprocidade, e, depois, foram comprovados nos casos

analisados neste estudo. Os entrevistados percebem as interações e as conexões como uma ferramenta eficiente para a obtenção de melhores resultados. As relações de troca de maior qualidade entre gestores focados no atingimento dos objetivos foram evidenciadas empiricamente como um fator importante para o desempenho por meio da reciprocidade.

A seguir, na próxima seção, exploram-se as evidências empíricas de reciprocidade consideradas importantes para o desempenho das OSFL, conforme também levantado na literatura e confirmadas por meio das proposições desenvolvidas nesta pesquisa.

5.2 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

Ao considerar a importância do empreendedorismo para a gestão das organizações, especificamente quanto à influência positiva da orientação empreendedora no desempenho de uma organização, este estudo oferece subsídios para guiar ações, visando à dimensão reciprocidade e, conseqüentemente, contribui com a gestão das OSFL e com o desenvolvimento de literatura de orientação empreendedora.

A revisão da literatura permitiu que fossem identificados fatores de reciprocidade associados ao desempenho organizacional. Ao longo do estudo, também foram apresentados inúmeros exemplos de práticas efetivas de reciprocidade nas OSFL, coletados das entrevistas, que revelaram experiências e aprendizados dos informantes e que podem ser úteis no conhecimento do contexto de OSFL.

O estudo para consolidação dos fatores da base conceitual da reciprocidade permitiu a aproximação entre teoria e prática. A literatura pesquisada de reciprocidade foi comprovada na prática, no que se refere aos fatores que influenciam o desempenho, ao demonstrar que a teoria suporta o desenvolvimento de práticas gerenciais no que se refere à OE e suas dimensões. Em relação à produção do conhecimento, o incremento refere-se às propostas de fatores agregados à base conceitual da relação de reciprocidade e desempenho, apresentados na Figuras 17 e 18, enriquecendo a relação estabelecida entre a teoria e a prática. Na análise de conteúdo, os fatores: colaboração, cooperação, inovação e conexão entre os gestores foram trazidos da revisão de literatura (manifestação de reciprocidade e sua relação com desempenho) a fim de buscar entender como esses fatores de reciprocidade podem afetar positivamente o desempenho, o que permitiu confirmar as proposições apresentadas na prática.

Após atingir os objetivos específicos deste estudo, por meio da confirmação das seis proposições, constata-se a identificação da relação entre reciprocidade e desempenho levantada na literatura. Foi possível ainda analisar como a reciprocidade se manifesta em organizações sem fins lucrativos, além de averiguar de que forma a reciprocidade se relaciona com o desempenho na prática das OSFL. Por fim, investigou-se a relação de uma maior reciprocidade relacionada com um maior desempenho em OSFL e, após a análise das seis proposições teóricas inicialmente definidas, foi confirmada a relação do desempenho com as características de reciprocidade no contexto sem fins lucrativos. Pode-se afirmar, portanto, que os resultados empíricos sustentaram as seis proposições, ao constatar-se empiricamente que há compatibilidade entre os fatores do comportamento recíproco e as proposições apresentadas na Figura 18.

Proposição 1: A reciprocidade manifestada por parcerias afeta positivamente o acesso a recursos, o que terá um impacto no desempenho das OSFL.
Proposição 2: A reciprocidade favorece a colaboração que, por sua vez, é associada com o desempenho de organizações sem fins lucrativos.
Proposição 3: A reciprocidade em OSFL é associada com o desempenho, à medida que a cooperação entre as OSFL esteja mais presente.
Proposição 4: O efeito da reciprocidade no desempenho nas OSFL será mais forte quando a inovação é presente.
Proposição 5: A reciprocidade está relacionada ao acesso a informações valiosas entre os gestores, que permitem que OSFL com alta reciprocidade antecipem uma estratégia melhor para obter recursos, impactando no seu desempenho.
Proposição 6: OSFL com maior reciprocidade obtém melhor desempenho.

Figura 18. Proposições da tese.

Após as evidências empíricas apresentadas na análise dos resultados, a dimensão reciprocidade no constructo de orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos é proposta por meio de cinco fatores caracterizados nas práticas das OSFL pesquisadas, sendo eles: parcerias, colaboração, cooperação, inovação e conexão entre gestores. Esses fatores proporcionam um melhor desempenho organizacional. E, mesmo que poucos estudos tenham adotado a dimensão reciprocidade (Lurtz & Kreutzer, 2016), a pesquisa empírica desenvolvida na ótica dos entrevistados permitiu evidenciar práticas de comportamento recíproco consideradas importantes para o desempenho das OSFL, o que veio ao encontro do que foi levantado na literatura.

Esta conclusão, portanto, corrobora com estudos que associam a reciprocidade com o desempenho organizacional. A comprovação empírica da pesquisa revelou que a reciprocidade apresenta diversas ações de comportamento empreendedor, sendo essas ações consideradas importantes para um melhor desempenho no contexto sem fins lucrativos, as

quais podem se constituir pela busca a mais recursos como, por exemplo, por meio de práticas de colaboração, cooperação, parcerias, inovação e conexão entre os gestores. As práticas de reciprocidade evidenciadas empiricamente fazem com que a orientação empreendedora das organizações sem fins lucrativos traga a reciprocidade como uma dimensão essencial para conseguir melhores resultados.

Discutidos esses tópicos, o próximo capítulo finaliza o estudo, a partir da apresentação das considerações finais que o constituem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, com foco nas contribuições para práticas gerenciais e contribuições acadêmicas. Há também sugestões de futuras pesquisas e as limitações deste estudo na conclusão deste item do texto.

Conforme apresentado e retomado no decorrer do trabalho, o objetivo principal desta tese foi investigar a relação da reciprocidade com o desempenho em OSFL, propondo os fatores característicos da reciprocidade e sua relação com o desempenho em organizações sem fins lucrativos. O contexto sem fins lucrativos é interessante, pois fornece especificidades e desafios bem conhecidos (Lacerda et al., 2016), com recursos e capacidades que são geralmente ainda mais limitados (Dacin et al., 2010; Morris et al., 2011; Lazzarotti et al., 2015; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017).

Estudos de orientação empreendedora vêm apontando a necessidade de investigações científicas direcionadas para contextos específicos, a fim de buscar um melhor entendimento de como se manifesta esse comportamento empreendedor (Miller, 2011; Morris et al., 2011; Wales, 2016), em especial, no contexto sem fins lucrativos (Lumpkin et al., 2013). No entanto, tal como sinalizado neste trabalho, ainda pouco se sabe sobre como e se os processos organizacionais diferem em contextos sem fins lucrativos (Lumpkin et al., 2013).

Considera-se que, ao operar em condições limitadas, as OSFL precisarão manter ou acessar um conjunto de recursos complementares para superar a escassez por meio de ajuda mútua. A teoria da reciprocidade aponta que as pessoas gostam de ajudar aqueles que as estão ajudando, podendo obter, inclusive, resultados mútuos máximos (Rabin, 1993). Os achados desta pesquisa sugerem que a prática de reciprocidade é essencial para que uma OSFL busque adquirir competências adicionais, imprescindíveis em um empreendimento social, por exemplo, por meio da colaboração (Voss et al., 2005; Hu & Pang 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016).

O contexto das OSFL pode ajudar a explicar alguns fenômenos que são mais difíceis de identificar (Lacerda et al., 2016) e tem, portanto, um potencial para contribuir para o desenvolvimento de teorias. Poucos estudos investigaram questões-chave de como acontece o empreendedorismo social, pois foca-se principalmente nas definições de empreendedorismo social ou utiliza-se de estudos de caso para revelar evidências incrementais do fenômeno (Dacin et al., 2010). Mais comumente, a literatura existente nesse tema é constituída por

estudos que abordam os antecedentes e os resultados do empreendedorismo sem fins lucrativos, mas o processo empreendedor ainda não é claro nesse contexto (Morris et al., 2011).

Embora as OSFL gerem debates significativos a respeito de como se manifesta o comportamento empreendedor (Lumpkin et al., 2013), avaliar sua gestão é muito importante como uma contribuição adicional aos estudos de OE (Lurtz & Kreutzer, 2016; Martens et al., 2016). Tal como levantado na literatura, a pesquisa sobre desempenho em OSFL tem sido relativamente escassa, quando comparada à realizada em outros contextos. A forma como as organizações sem fins lucrativos alcançam uma série de resultados permanece ainda pouco explorada na literatura (Lumpkin et al., 2013).

Nesse sentido, as OSFL podem ser um meio apropriado para pesquisar a relação do desempenho e as vantagens da reciprocidade em relação às atitudes empreendedoras. A maioria dos estudos existentes sobre OE investiga a relação entre OE e o desempenho financeiro (Wiklund & Shepherd, 2005; Rauch et al., 2009; Miller, 2011). Os poucos estudos que analisam a OE em OSFL também costumam investigar o impacto da OE no desempenho financeiro (Morris et al., 2007; Pearce et al., 2010; Morris et al., 2011).

Segundo Lumpkin *et al.* (2013), o impacto de recursos não monetários doados em processos empreendedores em contextos sociais é uma área frutífera para pesquisas futuras. Esta é uma questão significativa na pesquisa de OE que precisa ser resolvida empiricamente. Com base nessa perspectiva, este estudo focalizou na seguinte questão de pesquisa: “Como a reciprocidade influencia o desempenho em organizações?”, explorando essa questão em OSFL. Nesse cenário, esta tese buscou, por meio de seus objetivos, contribuir com a gestão empreendedora de organizações sem fins lucrativos. A identificação dos fatores que caracterizam a manifestação da reciprocidade, adaptado ao contexto das OSFL colabora para a gestão de OSFL e para a literatura de empreendedorismo no tema da orientação empreendedora.

A seguir, recapitulam-se os objetivos desta tese, fazendo considerações da realização de cada objetivo. O primeiro objetivo específico foi identificar a relação entre reciprocidade e desempenho, com base em uma revisão da literatura em diferentes contextos. Nessa fase, consolidaram-se os argumentos que sustentam como a reciprocidade se relaciona com o desempenho, isto é, apresentou-se como as organizações se beneficiam ao se engajarem práticas de reciprocidade.

O segundo objetivo específico foi analisar como a reciprocidade se manifesta em organizações sem fins lucrativos. Nos estudos analisados e também nos dados obtidos empiricamente, evidenciou-se o comportamento de reciprocidade por meio de práticas de colaboração, cooperação, parcerias, inovação e conexão dos gestores. É importante frisar que foi constatado que, principalmente devido à limitação de recursos humanos e financeiros, a reciprocidade ganha destaque no contexto sem fins lucrativos nas práticas empreendedoras.

O terceiro objetivo específico do estudo foi averiguar de que forma a reciprocidade se relaciona com o desempenho na prática das OSFL. Observou-se na literatura que a OE pode ser mais fortemente associada ao desempenho, quando é combinada com parceria, colaboração, cooperação, inovação e conexão entre os gestores, evidenciando a importância da reciprocidade. Os resultados apontam ainda que a associação da reciprocidade com o desempenho pode ser averiguada no aumento do número de doações, aumento de voluntários, aumento de pessoas atendidas, incremento de receitas por meio de ações com comportamento recíproco, como bingos, encontros em reuniões, bazar, entre outros, resultando em maior capacidade de atendimento às pessoas.

O quarto objetivo específico foi investigar se uma maior reciprocidade está relacionada com um maior desempenho em OSFL. Os dados coletados por meio das entrevistas realizadas no setor estudado confirmaram esse objetivo. Considerando as características da manifestação do comportamento empreendedor em OSFL, a reciprocidade foi unanimemente reconhecida empiricamente como uma prática fundamental para o atingimento de um melhor desempenho, seja ele financeiro ou não.

A base conceitual de reciprocidade foi checada na prática das organizações e enriquecida com os fatores consolidados na literatura e traz um importante potencial de contribuição para a academia e para as práticas gerenciais. Analisando os fatores propostos para a base conceitual de reciprocidade, temos o seguinte cenário: entre os fatores propostos, a colaboração foi o fator de maior destaque, posto que foi evocada pelos entrevistados como um fator-chave para o desempenho. Vale ressaltar também que o enriquecimento significativo desse fator levantado empiricamente foi a agregação da colaboração para a criação de valor social.

O comportamento colaborativo relatado pelos entrevistados revelou que a ajuda e o apoio das partes interessadas são essenciais para os resultados. Por meio de atitudes colaborativas, torna-se possível obter recursos humanos e financeiros. Foi constatado, de maneira unânime, que colaborar é o principal meio de retribuir ao atendimento recebido. Um

dos responsáveis da OSFL declarou que, mesmo depois de recuperadas, 80% das pessoas continuam colaborando com a instituição de alguma maneira. Eles se sentem gratos pelo o que foi oferecido e querem colaborar. Esse retorno colaborativo acontece, por exemplo, pela ajuda de familiares nas tarefas das reuniões e dos eventos, por meio de ações, como rifas e bingos para levantamento de recursos financeiros. Essas ações de colaboração revertem em mais condições de atendimento e levantamento de receitas.

Nas relações de reciprocidade desenvolvidas, os aspectos de cooperação foram considerados relevantes pelos gestores. A capacidade de estabelecer acordos de cooperação diante dos recursos limitados desenvolve trabalhos voluntários de especialistas e a capacitação de novos integrantes. As palestras voluntárias de especialistas são uma peça-chave para promover o tratamento das pessoas atendidas. Essa cooperação de palestrantes enriquece as reuniões de grupo, que são o maior evento das OSFL, pois é por meio delas que novos integrantes começam a participar das atividades da OSFL. É também nessas palestras que as pessoas são convidadas a cooperar com algum tipo de doação financeira, e as verbas arrecadadas são essenciais para a promoção do trabalho das OSFL. A capacitação de novos voluntários também evidencia a cooperação mútua, uma vez que, ao se capacitar, o voluntário arca com uma verba que é revertida para a própria OSFL.

Como fator de reciprocidade, a inovação permite que os integrantes obtenham soluções criativas, as ideias surgem e os gestores multiplicam as melhores práticas visando a um melhor desempenho. A inovação foi destacada nas entrevistas justamente por trazer novas formas de executar as tarefas. Na grande maioria das vezes, as ideias surgem nas reuniões entre os responsáveis como um meio de superar as barreiras financeiras e humanas. Com criatividade, os envolvidos criam e multiplicam ações que visam a uma melhor comunicação e divulgação do trabalho. A forma de retribuir a essas ideias é as transformando em boas práticas que são passadas para outros membros das OSFL. Portanto, é justamente a limitação de recursos que desafia as OSFL a serem inovadoras, e a inovação ocorre nas diversas atividades, nas ferramentas de comunicação e é reconhecida como uma fonte de melhoria do desempenho.

As trocas de experiências entre os integrantes das OSFL viabilizam informações para as tomadas de decisão. A reciprocidade estimula um ambiente de trocas, gerando confiança para a disposição em retribuir. Estas trocas desenvolvem uma maior conexão entre os membros, permitindo o acesso a informações relevantes para a eficiência operacional. As

conexões foram confirmadas como uma ferramenta de destaque para a obtenção de melhores resultados.

A partir do desenvolvimento deste estudo, propôs-se um conjunto consolidado de fatores que caracterizam a manifestação da reciprocidade como uma dimensão da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos. Com o atingimento dos objetivos do trabalho evidenciados empiricamente, as seis proposições teóricas foram confirmadas. Para concluir, é importante também ressaltar o aprendizado no desenvolvimento desta pesquisa pela autora do trabalho, o que possibilitou o desenvolvimento de artigos decorrentes desta tese, enriquecendo a experiência do doutorado.

A seguir, as contribuições acadêmicas, gerenciais, as limitações deste estudo e sugestões de futuras pesquisas são apresentadas.

6.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

A partir das considerações a que se chegou após a investigação científica realizada, pode-se afirmar que este estudo oferece contribuições para o meio acadêmico e para as práticas gerenciais. Em termos acadêmicos, acredita-se que a principal contribuição se dá por meio de um enriquecimento da literatura de orientação empreendedora, tendo em vista as proposições que enriquecem a sua mais recente dimensão: a reciprocidade. A análise da revisão de literatura sobre reciprocidade e a associação da reciprocidade com o desempenho organizacional surge como uma primeira contribuição acadêmica deste estudo. Como contribuição conceitual, estende-se essa afirmação, complementando os estudos de empreendedorismo e de OE especificamente, o que permite uma melhor compreensão das ações que configuram a reciprocidade como dimensão da OE e seu efeito no desempenho de OSFL.

A reciprocidade emergiu na revisão de literatura, sendo considerada como a mais recente dimensão do constructo orientação empreendedora. Sistematizou-se um conjunto de fatores teóricos que relacionam a reciprocidade. Esses fatores foram validados como base na análise empírica do comportamento recíproco em OSFL, sugerindo que ainda há espaço para analisar os efeitos das dimensões da OE unilateralmente.

Assim, primeiramente, considera-se a necessidade de um maior aprofundamento em estudos sobre a relação entre reciprocidade e desempenho, inclusive em OSFL (ex. Hu & Pang, 2013 e Lumpkin et al., 2013). Assim como vários estudos sugeriram no contexto das organizações com fins lucrativos que a reciprocidade é um mecanismo pelo qual a OE contribui para um firme desempenho, esta tese averiguou esse fenômeno em relação às OSFL. Como observado por Jiang *et al.* (2018), estudos de OE examinaram mecanismos de mediação da relação de reciprocidade e desempenho e têm consistentemente observado fatores internos da organização (Kollman & Stockmann, 2014), sem considerar o contexto em que as organizações estão incorporadas.

Justamente por as OSFL terem um maior desafio para avaliar seu desempenho, melhorá-lo especificamente por meio de uma dimensão da OE pode trazer resultados consideráveis. Cabe destacar que existem evidências, na literatura analisada (Li & Zhang 2007; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017; Jiang et al., 2018), de que o efeito da OE no desempenho é mais forte, quando as trocas, as parcerias, a colaboração e a cooperação ganham destaque dentro das organizações e, em especial, nas sem fins lucrativos, justamente por estas terem particularidades na busca de um melhor desempenho.

Especificamente, defende-se que esta tese oferece oportunidades para enriquecer a literatura do empreendedorismo no nível organizacional em OSFL, já que estudos anteriores se concentraram principalmente no empreendedor e na criação de empresas (Lurtz & Kreutzer, 2016). Empiricamente, no contexto sem fins lucrativos, as práticas empreendedoras da reciprocidade demonstraram o efeito positivo no desempenho. O complemento empírico deste estudo levanta um papel crucial, mas ainda negligenciado, do efeito da reciprocidade no desempenho organizacional, principalmente na busca por ajudar a enfrentar um desafio fundamental: a limitação de recursos para o atingimento de melhores resultados. Assim, enquanto conectar OSFL com fontes provedoras de recursos é importante, isso não é suficiente. Faz-se também fundamental entender como lidar com interesses comuns, limitações de recursos e trabalhos em parcerias, colaboração, cooperação, novas formas de agir e de desenvolver relacionamentos de trocas.

Além disso, cabe considerar a observação de Miller (2011), quando o autor apela para uma compreensão mais profunda sobre a natureza da OE por meio de pesquisa qualitativa, justificando que abordagens qualitativas podem servir como fontes de “Teoria fundamentada”. Nesse sentido, os achados do *link* de reciprocidade-desempenho, bem como

as proposições examinadas em entrevistas, contribuem para uma compreensão mais profunda do processo de criação de valor da dimensão da OE: a reciprocidade.

A partir das evidências empíricas, buscou-se sugerir inclusões de fatores característicos de reciprocidade e sua relação com o desempenho de OSFL, contribuindo com o avanço das pesquisas de OE. Com a análise das proposições teóricas, a contribuição se relaciona à compreensão e confirmação empírica da manifestação dos fatores característicos de reciprocidade que podem ser revertidos em melhor desempenho. Esses achados preenchem uma lacuna de estudos do empreendedorismo em contextos específicos e avançam o estudo da OE no setor sem fins lucrativos.

A contribuição para a teoria de reciprocidade em organizações sem fins lucrativos dá-se no sentido de que os indivíduos associam valores e comportamentos com características de reciprocidade à busca de melhores resultados. Assim, elementos de reciprocidade são ligados aos valores legitimados nessa realidade. Estudos anteriores analisaram os fatores das dimensões da OE e clarearam a compreensão dos fatores do empreendedorismo organizacional, mais ainda não haviam estudos que tentassem compreender melhor a influência da reciprocidade no contexto sem fins lucrativos e não tinham estudado a reciprocidade e seu efeito no desempenho. Nesta tese, o agrupamento dos fatores teóricos relacionados à reciprocidade, após serem refinados, embasaram as proposições para a análise empírica do comportamento de reciprocidade, relacionado com desempenho das OSFL. Representando, portanto, uma contribuição acadêmica deste estudo.

Outra contribuição teórica foi a identificação nas OSFL de algumas ações que caracterizam a manifestação da dimensão reciprocidade ainda pouco explorada no contexto não lucrativo. Este trabalho, ao avaliar a relação entre reciprocidade e desempenho, tendo em vista os atributos distintivos do contexto sem fins lucrativos, tinha como questão inicial a consideração de que um conjunto de fatores de reciprocidade provavelmente exigiria diferentes processos empreendedores. E, ao analisar o efeito da reciprocidade nos resultados de desempenho, essa conclusão provou-se consistente com um número de autores que argumentaram que o desempenho das organizações sem fins lucrativos, em essência, pode ser distinguido pelos resultados obtidos pelas práticas da orientação empreendedora, aos quais os esforços das OSFL e as razões que influenciam os processos empreendedores sem fins lucrativos estão voltados.

Identificaram-se alguns notáveis fatores nesse contexto, isto é, exemplos em que os processos de gestão empreendedora são fortemente influenciados pelos fatores de

reciprocidade. Em conclusão, os esforços nesta análise estimularão os pesquisadores de empreendedorismo a investigar questões convincentes destinadas a promover a compreensão de como os processos empreendedores são promulgados em contextos sem fins lucrativos. Em síntese, pode-se afirmar que essas descobertas resumem as principais contribuições desta tese para a academia.

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Este estudo tem também implicações gerenciais para as práticas empreendedoras das OSFL, oferecendo subsídios para os integrantes dessas organizações na condução de ações que permitam a obtenção de melhores resultados. A contribuição gerencial baseia-se o destaque da importância advinda da busca de doações, de voluntários, de atendimentos de pessoas, de diferentes maneiras de exercer a colaboração e a cooperação como a partir das parcerias, da inovação e da conexão entre os gestores como meios de influenciar positivamente o desempenho em OSFL. Isso contribui para o desenvolvimento das práticas empreendedoras de reciprocidade, as quais levam a melhores resultados. Nesse contexto de pesquisa, alguns importantes fatores foram identificados, por meio de exemplos em que os processos de gestão empreendedora são fortemente influenciados pelas características de reciprocidade.

As proposições dos fatores de reciprocidade comprovados empiricamente poderão servir para melhor compreender se a OSFL está agindo de maneira mais ou menos empreendedora. Além disso, contribui-se também para a gestão das OSFL, por meio dos fatores característicos de reciprocidade e sua relação com o desempenho que poderá orientar as ações dos gestores, em relação ao comportamento empreendedora busca de um melhor desempenho. Os exemplos narrados na seção dos resultados deste trabalho representam práticas de empreendedorismo que podem ser replicados em outras OSFL. A adoção do comportamento empreendedor por meio dos fatores de reciprocidade apresentados pode otimizar ações empreendedoras e melhorar a gestão das OSFL e, conseqüentemente, seu desempenho.

Cabe dizer ainda que as práticas de reciprocidade levantadas empiricamente oferecem subsídios para os gestores de OSFL, podendo servir de guia para que os gestores foquem no desenvolvimento de práticas empreendedoras, as quais viabilizem o atingimento dos

resultados. Desse modo, a Figura 17 poderá ser usada como um parâmetro por gestores de outras OSFL e os resultados parecem evidenciar que é mais interessante que os gestores de OSFL estimulem práticas de reciprocidade para se obter melhores resultados no desempenho. Espera-se, com a concretização desta pesquisa, contribuir, portanto, com as práticas empreendedoras das OSFL na busca de melhores resultados de desempenho.

Os achados podem ajudar as OSFL a melhorar as suas capacidades de explorar as oportunidades empreendedoras por meio de parcerias, colaboração, cooperação, inovação e maior conexão entre os gestores, tornando-as mais eficientes. Os gestores também podem avaliar as OSFL em termos desses fatores afim de obterem subsídios que guiem suas ações de forma mais empreendedora. Além dos fatores característicos de reciprocidade que ocuparam um lugar central na gestão estratégica das OSFL estudadas, esta pesquisa ilumina a importância das relações de retribuição partilhadas entre vários grupos e seu forte impacto sobre o desempenho organizacional.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A literatura aponta que o efeito da OE no desempenho é mais forte, quando há reciprocidade (Smith & Lohrke, 2008), em outras palavras, quando as trocas, as parcerias e a cooperação ganham destaque dentro das organizações, em especial, nas sem fins lucrativos, por terem desafios específicos na busca de um melhor desempenho. Com este trabalho, buscou-se contribuir com a base de conhecimento sobre as práticas de reciprocidade que podem influenciar positivamente o desempenho nas organizações, considerado o contexto sem fins lucrativos. No entanto, os resultados desta tese são limitados e merecem serem mencionados. A primeira limitação identificada diz respeito ao fato de que este estudo e limita à subjetividade da análise qualitativa dos resultados levantados empiricamente. Uma segunda limitação do estudo é a não generalização para outros contextos, o que significa que possivelmente os achados poderão não serem replicáveis. Cabe dizer, contudo, que isso não era um objetivo desta tese.

Os fatores característicos da reciprocidade (Figura 17) foram embasados na análise de como se caracteriza sua manifestação na realidade das OSFL e seu efeito no desempenho. Dessa maneira, para a adoção desses fatores em outros contextos, faz-se necessário uma análise das idiosincrasias do próprio contexto no qual a organização se insere. Pesquisadores

poderiam analisar e interpretar a identificação dos fatores da reciprocidade e sua associação com o desempenho organizacional de formas diferentes. Essa situação foi considerada e, no desenvolvimento deste estudo, foram tomadas várias precauções para reduzir possíveis vieses como, por exemplo, a partir da preparação do roteiro de perguntas para as entrevistas, baseado na literatura levantada e validada por especialistas. Além disso, a condução das entrevistas foi dividida em fases: seleção dos participantes escolhidos de forma intencional, em vez de forma aleatória; condução das entrevistas até que pouca informação nova fosse obtida.

No sentido de contribuir com sugestões de pesquisas futuras, a próxima seção apresenta as perspectivas para direcionamentos futuros.

6.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Os resultados desta pesquisa foram baseados em OSFL de tratamento e recuperação de dependentes químicos, salienta-se que novos estudos também poderão ser realizados a partir dessa temática, observando outros aspectos diferentes dos explorados nesta pesquisa. Assim, este trabalho sugere que existem oportunidades de abrir a pesquisa da OE para novas ideias, e continuar a examinar o papel de cada dimensão da OE em diversos contextos

Assim, estudos futuros poderiam buscar averiguar se as mesmas relações de reciprocidade e desempenho, tal como as argumentadas nesta pesquisa, poderiam ser tratadas para outras dimensões da OE já consolidadas na literatura. Pesquisas similares, mas com outras dimensões da OE, também podem trazer idiosincrasias sobre como as OSFL entendem os incrementos e os benefícios de cada uma das dimensões no seu desempenho.

Ademais, trabalhos futuros poderiam ainda aprofundar a observação do papel da reciprocidade em *start-ups* e *spin-offs*, e avaliar a importância das relações de parceria, colaboração e cooperação no surgimento dessas empresas. Seria possível também tratar do impacto da reciprocidade no desempenho em outros contextos como, por exemplo, em redes de franquia e cooperativas, buscando aprofundar os efeitos da reciprocidade no desempenho, para avaliar as organizações que falharam e as tiveram insucesso. Dessa maneira, pesquisas futuras poderiam examinar as implicações da reciprocidade na sobrevivência organizacional e dizer até que ponto elas podem se generalizar para outras organizações que enfrentam dificuldades em cumprir com seus objetivos.

Como outras sugestões de desmembramentos futuros ou de novas pesquisas a partir deste trabalho, seria possível investigar quantitativamente a relação entre cada dimensão da orientação empreendedora e o desempenho de organizações sem fins lucrativos. Nesse sentido, algumas hipóteses poderão ser definidas para uma análise unilateral de cada dimensão da orientação empreendedora associada positivamente ao desempenho organizacional. Uma análise individual da relação positiva na inovatividade, na proatividade, na assunção de riscos, na autonomia e na agressividade competitiva pode trazer novas e profícuas contribuições a trabalhos da área. Na análise quantitativa das dimensões da OE, a variável dependente seria o desempenho, e este estudo sugere que existem oportunidades de abrir o campo de pesquisas da OE para novas ideias com vistas a continuar examinando o papel de cada dimensão da OE em diversos contextos.

REFERÊNCIAS

- Alyoussef, A., Amirthalingam, P., & Mohammed O. (2016). Reciprocity of the level of parent education and academic performance of the medical students of the University of Tabuk, Kingdom of Saudi Arabia. *Indian Journal of Medical Specialities*, 7(3), 103-105.
- Amor-exigente. Disponível em: <http://amorexigente.org.br/quem-somos/>. Acesso em 05 abril 2019.
- Anderson, B., Kreiser, P., Kuratko, D., Hornsby, J., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596.
- Anheier, H. (2005). Organizations: Theory, management, policy.
- Anyan, F. (2013). The influence of power shifts in data collection and analysis stages: A focus on qualitative research interview. *The Qualitative Report*, 18(18), 1-9.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). PTE& Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?.
- Barrett, H., Balloun, J., & Weinstein, A. (2005). Success factors for organizational performance: Comparing business services, health care, and education. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 16-30.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Belmi, P., & Pfeffer, J. (2015). How “organization” can weaken the norm of reciprocity: The effects of attributions for favors and a calculative mindset. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), 36-57.
- Boris, E., & Steuerle, C. (2006). *Scope and dimensions of the nonprofit sector*. In W.W. Powell & R. Sternberg (Eds.). *The nonprofit sector: A research handbook* (2 ed., 66–88). New Haven, CT: Yale University Press.
- Bourdieu (1999), Pierre. *A miséria do mundo*. Tradução de Mateus S. Soares. 3a edição. Petrópolis: Vozes, 1999.
- Bourgeois, L. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management review*, 5(1), 25-39.
- Bosse, D, Phillips, R., & Harrison, J. (2009). Research notes and commentaries stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447–456.
- Brandes, L., & Franck, E. (2012). Social preferences or personal career concerns? Field evidence on positive and negative reciprocity in the workplace, *Journal of Economic Psychology*, 33(5), 925-939.

Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas*, 21(1), 588-610.

Caruana, A., Ewing, M., & Ramaseshan, B. (2002). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. *Service Industries Journal*, 22(2), 43-58.

Chandler, G., & Hanks, S. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research*. London: Sage.

Chen, C., & Hung, S. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 47(4), 226-236.

Cialdini, R., & Goldstein, N. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 591-621.

Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure: reciprocity and the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.

Coombes, S., Morris, M., Allen, J., & Webb, J. (2011). Behavioural orientations of non-profit boards as a factor in entrepreneurial performance: Does governance matter? *Journal of Management Studies*, 48(4), 829-856.

Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 196-212.

Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Stratregy Management Journal*, 10 (1), 75-87.

Covin, J., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

Covin, J., & Lumpkin, G. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 855-872.

Creswell, J. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*.

Dacin, A., Dacin, T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57.

- Davis, A., Marino, D., Aaron, R., & Tolbert, L. (2011). An examination of entrepreneurial orientation, environmental scanning, and market strategies of nonprofit and for-profit nursing home administrators. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 197–211.
- Davis, J., & Eisenhardt, K. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(1), 159–201.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147- 160.
- Duarte, J. (2012). *Entrevista em profundidade*. In: Duarte, J.; Barros, A. (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 62-83.
- Dufwenberg, M., & Kirchsteiger G., (2004). *A theory of sequential reciprocity*, *Games and Economic Behavior*, 47(2), 268–298.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Cooperation and Punishment in Public Goods Experiments. *The American Economic Review*, 90(4), 980-994.
- Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2016). Entrepreneurial orientation and performance—are sexes equal?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 346-374.
- Fisher, R., Ross, S., & Cahill, B. (2010). *Interviewing witnesses and victims*. In P. A. Granhag (ed.), *Forensic Psychology in Context: Nordic and International Approaches*: 56–74. Devon, UK: Willan Publishing.
- Freeman, R. (1983). Strategic management: a stakeholder approach. *Advantage. Strategy Management*, 1(1), 31–60.
- Gartner, W. (2008). Variations in entrepreneurship. *Small Business Economics*, 31(4), 351-361.
- Gächter, S., Herrmann, B., & Thöni, C. (2010). Culture and cooperation. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 365(1553), 2651-2661.
- George, A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989-1024.
- Gerhards, L., & Heinz, M. (2017). In good times and bad – Reciprocal behavior at the workplace in times of economic crises. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 134(1), 228-239.

Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. New York: Aldine de Gruyter.

Göbel, M., Vogel R., & Weber C. (2013). Management Research on Reciprocity: A Review of the Literature. *Business Research*, 6(1), 34-53.

Golden, B. (1992). The past is the past--Or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848-860.

Goldstein, N., Griskevicius, V., & Cialdini, R. (2011). Reciprocity by proxy: A novel influence strategy for stimulating cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 441-473.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.

Gouveia, V., do Nascimento, A., de Moura Grangeiro, A., Mariano, T., & de Oliveira Santos, L. (2017). Norma pessoal de reciprocidade: evidências de validade e precisão de uma medida. *Revista Psicologia-Teoria e Prática*, 19(2).

Haguette (1997), Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5a edição. Petrópolis: Vozes.

Halbesleben, J., & Wheeler, A. (2011). I owe you one: coworker as a moderator reciprocity of the day-level exhaustion-performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 608-619.

Hannah, D., & Eisenhardt, K. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163-3192.

Helm, S., & Anderson, F. (2010). Beyond taxonomy an empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(3), 259-276.

Henry, G. (2009). Practical sampling. In *Handbook of applied social research methods* (20 ed). Thousand Oaks: Makron.

Homans, G., (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

Hu, H., & Hafsi, T. (2015). Entrepreneurial social capital and reciprocal dependence effects on strategy: An empirical study of CROs in China. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(2), 208-232.

Hu, Y., & Pang, X. (2013). Social entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations: an empirical study in China. *Asian Network for Scientific Information*, 13(19), 3989-3994.

- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Huang, J., & Yong-Hui, L. (2017). Green innovation and performance: the view of organizational capability and social reciprocity. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 309-324.
- Ireland, R., Covin, J., & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- James, E., & Ackerman, S. (1986). *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*, Harwood Academic Publishers.
- Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, 87(1), 46–57.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy Management Review*, 20 (2), 404-437.
- Johnson, J. (2001). In-depth interviewing. In Gubrium, J. & Holstein, J. (Orgs.). *Handbook of interview research. Context & method*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (11), 1222-1245.
- Kollman, T., & Stockmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation – Performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Kolm, S. (2008). *Reciprocity: An economics of social relations*. Cambridge University Press.
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology acquisition in family and nonfamily firms: A longitudinal analysis of Spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.
- Kraus, S., Niemand, T., Halberstand, J., Shaw, E., & Syrjä, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6),1-21.
- Kuratko, D., Morris, M., & Covin, J. (2011). *Entrepreneurship in nonprofit and government organizations*. In *Corporate Innovation & Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations* (3o Ed, p. 113–143). Canada: Cengage Learning.
- Lacerda, F. (2018). Manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos: estudo em associações médicas brasileiras. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. Recuperado de <https://sites.google.com/site/grupogianti/orientacoes/doutorado>.
- Lacerda, F., Martens, C., & Freitas, H. (2016). Medidas De Desempenho Em Organizações Sem Fins Lucrativos: A Perspectiva Da Orientação Empreendedora. In: *XI Encontro Da Anpad, 2016, Costa Do Sauípe. Anais*.

- Lamb, C., & Crompton, J. (1990). Analysing Marketing Performance, in: Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies, Seymour H. Fine, (Ed.), 1992, *Transaction Publishers, New Brunswick*, New Jersey, 173-184.
- Levi-Strauss, C. (1957). The principle of reciprocity. In L. A. Coser & B. Rosenberg (Eds.), *Sociological Theory: 90*. New York: Macmillan.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(2), 95-112.
- Li, Y., Huang, J., & Tsai, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Luo, X., & Qinqin, Z. (2013). Reciprocity in Corporate Social Responsibility and Channel performance: Do Birds of a Feather Flock Together? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 203-213.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G., Moss, T., Gras, D., Kato, S., & Amezcua, A. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.
- Lurtz, K., & Kreutzer, K. (2016). Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations: the pivotal role of social risk taking and collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 92-115.
- MacDougall, C., & Fudge, E. (2001). Planning and recruiting the sample for focus group and in-depth interviews. *Qualitative Health Research*, 11(1), 117-126.
- Martens, C., Lacerda, F., Belfort, A., & Freitas, H. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556-583.
- Martins, G., & Theóphilo, C. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2^o ed). São Paulo: Atlas.
- Miles, B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, C., Cardinal, L., & Glick, W. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of management journal*, 40(1), 189-204.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). *Archetypes of strategy formulation*. *Management Science*, 24(9), 921-933.

- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A Longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-984.
- Miles, M., Verreyne, M.-L., Luke, B., Eversole, R., & Barraket, J. (2013). The relationship of entrepreneurial orientation, vincentian values and economic and social performance in social enterprise. *Review of Business*, 33(2), 91-102.
- Morgan, G. (1983). *Beyond method: strategies for social research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morris, M., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 12(4), 12-39.
- Morris, M., Webb, J., & Franklin, R. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 47-69.
- Moss, T., Short, J., Payne, G., & Lumpkin, G. (2011). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 805-830.
- Moxham, C. (2009). Performance Measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (7), 740 -763.
- Murphy, P., & Coombes, S. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of business ethics*, 87(3), 325-336.
- Park, J., & Campbell, J. (2017). U.S. SME's corporate citizenship: collectivism, market orientation, and reciprocity. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(2), 120-139.
- Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Pearce II, J., Fritz, D., & Davis, P. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
- Peng, M., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In J. Mair & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

- Pinho, J., Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organizations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374-398.
- Poister, T. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Poledrini, S. (2015). Unconditional reciprocity and the case of Italian Social Cooperatives, 44(3), 457-473.
- Rabin, M. (1993). Incorporating fairness into game theory and economics. *The American economic review*, 1281-1302.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Redação Click Guarulhos. Março 3, 2017. <https://www.clickguarulhos.com.br/a-multi-associacao-que-tem-quatro-mulheres-idealistas-como-base/>. Acesso em 04 abril, 2019.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Saj, P. (2013). Charity performance reporting: comparing board and executive roles. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(4), 347-368.
- Salamon, L., & Anheier, G. (1997). *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester university press.
- Sanders, K., & Birgit, S. (2006). Trust, conflict and cooperative behavior: considering reciprocity within organizations. *Personnel review*, 35(5), 508-518.
- Schmidt, H., Baumgarth, C., Wiedmann, K., & Lückenbach, F. (2015). Strategic orientations and the performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A conceptual model *Social Business*, 5(2), 131-155.
- Schwenk, C. (1985). The use of participant collection in the modeling of organizational decision processes. *Academy of Management Review*, 10(3), 496-503.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sebald, A., & Walzl, M. (2014). Subjective performance evaluations and reciprocity in principal-agent relations. *Scandinavian Journal of Economics*, 116(2), 570-590.
- Sebald, A., & Walzl, M. (2015). Optimal contracts based on subjective performance evaluations and reciprocity. *Journal of Economic Psychology*, 47(1), 62-76.
- Selltiz, C., & Allii (1987). Métodos de pesquisa nas relações sociais. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2ª edição. São Paulo: EPU.

Shah, S., & Corley, K. (2006). Building better theory by bridging the quantitative–qualitative divide. *Journal of management studies*, 43(8), 1821-1835.

Sheng, S., Zhou, K., & Li, J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1-15.

Siggelkow, N., & Rivkin, J. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization Science*, 16(2), 101-122.

Smith, D., & Lohrke, F. (2008). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research*, 61(4), 315-322.

Soininen, S., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., & Durst, S. (2013), 'Entrepreneurial orientation in small firms - values-attitudes-behavior approach', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 19(6), 611-632.

Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.

Starnawska, M. (2017). Revising Entrepreneurial Orientation Construct in Social Enterprise. principal–agent relations. *Scandinavian Journal of Economics*, 116(2), 570-590.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Tulving, E. (2002). Episodic memory: from mind to brain. *Annual review of psychology*, 53(1), 1-25.

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.

Vij, S., & Bedi, H. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: a review of literature. IUP. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 17-31.

Voss, Z., Voss, B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(10), 1132-1150.

Wadongo, B., & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: a theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680-703.

Wasko, M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.

Weerawardena, J., McDonald, R., & Mort, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356.

- Wei-ping, W., & Leung, A. (2005). Does a micro-macro link exist between managerial value of reciprocity, social capital and firm performance? The case of SMEs in China Asia Pacific. *Journal of Management*, 22(4), 445-463.
- Weisbrod, B. (1988). *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wincent, J., Anokhin, S., Örtqvist, D., & Autio, E. (2010). Quality meets structure: generalized reciprocity and firm-level advantage in strategic networks. *Journal of Management Studies*, 47(4), 597-624.
- Wu, W., & Leung, A. (2005). Does a micro-macro link exist between managerial value of reciprocity, social capital and firm performance? The case of SMEs in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(4), 445-463.
- Wu, J., Hom, P., Tetrick, L., Shore, L., Jia, C., Li, L., & Song, L. (2006). The norm of reciprocity: scale development and validation in the the Chinese context. *Management and Organization Review* 2 (3), 377-402.
- Yin R. (2009). *Case study research, design and methods*. 4th ed. Los Angeles: Sage.
- Yin, R. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. (D. Bueno, Trad.). Porto Alegre: Penso.
- Yiu, D., Lau, C., & Bruton, G. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519-540.
- Zahra, S., & Covin. J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. 10(1), 43-58.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.
- Zaltman, G., & Jacobs, P. (1977). *Social Marketing and a Consumer-Based Theory of Marketing*, in: *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Arch G. Woodside, Jagdish N. Seth, Peter D. Bennett, (Eds.), Elsevier North-Holland Inc., New York.
- Zaleski, P., & Zech, C. (1995). The effect of religious market competition on church giving. *Review of Social Economy*, 53(3), 350-367.

APÊNDICE A

Formulário de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Senhor(a),

Vimos, pela presente, pedir a especial gentileza de vossa participação em nossa entrevista, referente à pesquisa sobre reciprocidade e desempenho, desenvolvida para a realização de uma tese de doutorado. Para tanto, solicitamos que o(a) Sr.(a.) leia o conteúdo deste documento e, se houver dúvidas, não hesite em perguntar-nos. Adiantamos que o presente formulário de consentimento livre e esclarecido será emitido em duas vias para que uma fique com o(a) senhor(a).

Tema da pesquisa: Reciprocidade e desempenho em organizações sem fins lucrativos.

Equipe de pesquisa:

Andrea Luisa Bozzo, aluna de Doutorado em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), na Universidade Nove de Julho – UNINOVE, em São Paulo-SP.
E-mail: alb862012@gmail.com

Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas, Orientador, Líder de linha de pesquisas e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), na Universidade Nove de Julho – UNINOVE, em São Paulo-SP. E-mail: hmfreitas@uninove.br

Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens, Co-orientadora, Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), na Universidade Nove de Julho – UNINOVE, em São Paulo-SP. E-mail: cristinadm@uninove.br

Objetivo da pesquisa:

- Analisar como a reciprocidade pode impactar no desempenho de organizações sem fins lucrativos.

Destacamos que a sua participação é extremamente valiosa e que os resultados obtidos pela realização deste trabalho irão colaborar tanto com o meio acadêmico quanto com a prática gerencial, também podendo dar subsídios para o desenvolvimento de novos

conhecimentos a respeito de reciprocidade e desempenho em organizações sem fins lucrativos.

A duração da entrevista é de aproximadamente quarenta (40) minutos e será gravada para o registro das informações. Tal gravação ficará com a equipe de pesquisa e será utilizada para fim único e exclusivamente acadêmico.

Ficaremos à disposição para esclarecer eventuais dúvidas.

Desde já, agradecemos por sua atenção,

Cordialmente,

Andréa Luisa Bozzo

Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Cristina Dai Prá Martens

O presente formulário tem por objetivo assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto às questões éticas. Quaisquer sugestões ou reclamações devem ser encaminhadas à equipe de pesquisa ou à Coordenação do PPGA da UNINOVE: telefone (11) 3665-9300; correio eletrônico: <ppga@uninove.br>.

Termo de Consentimento a assinar:

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre a pesquisa, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados sobre o tema reciprocidade e desempenho. Ainda assim, conforme combinado, durante a entrevista, posso me recusar a responder qualquer questão e também posso pedir o cancelamento deste diálogo, o que proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas até então.

Dados de identificação do entrevistado:

Nome e Assinatura:

APÊNDICE B

Protocolo de Coleta de Dados na Organização

DADOS DAS OSFL:

Razão Social:

Sigla:

Contexto, finalidade, missão e principais atividades:

Ano da fundação:

Número de empregados e número de voluntários:

Atividade(s):

DADOS DO ENTREVISTADO:

1- Gênero

masculino

feminino

2- Faixa etária

de 20 a 24 anos

de 25 a 30 anos

de 31 a 35 anos

de 36 a 40 anos

de 41 a 45 anos

de 46 a 50 anos

de 51 a 55 anos

de 56 a 60 anos

acima de 61 anos

3- Escolaridade

ensino fundamental

ensino médio

ensino superior

mestrado

doutorado

pós-doutorado

EXPERIÊNCIAS DO ENTREVISTADO

- 1- Fale um pouco sobre você, antes de trabalhar na OSFL.
- 2- Relate a sua experiência com este tipo de trabalho. Por quanto tempo o desenvolve? Você possui alguma experiência em outra (s) OSFL?
- 3- Analisando o seu período nesta empresa, na sua opinião, quais são os maiores desafios na busca de resultados?

ROTEIRO DE QUESTÕES

Manifestação de Reciprocidade

Propõe-se que a reciprocidade seja caracterizada pelas seguintes categorias e pelos seguintes fatores: colaboração, parcerias, cooperação, conexão entre gestores e inovação no modelo de negócio.

- 1) Você poderia relembrar os processos de colaboração, parceria e cooperação dos últimos três anos?
- 2) Nesta empresa, vocês têm parceria com outras organizações? Como elas podem ajudar no desempenho?
- 3) Aqui, vocês têm parcerias com o governo? Como elas podem ajudar no desempenho?
- 4) Nesta empresa, vocês têm cooperação de outras organizações? Como elas podem ajudar no desempenho?
- 5) Vocês têm colaboração de outras organizações aqui? Como elas podem ajudar no desempenho?
- 6) Como sua OSFL se dispõe para buscar a colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum?
- 7) Como sua OSFL se dispõe para estabelecer parceria, colaboração e acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas das partes interessadas?
- 8) Em relação à formação de pessoal, como ela é desenvolvida? Vocês oferecem alguma atividade nesse sentido? Em caso afirmativo, relate-a.
- 9) Geralmente, as organizações buscam algum tipo de parceria, colaboração e/ou cooperação para introduzir novos produtos/serviços? Se aqui vocês agem desse modo, por favor, exemplifique como isso ocorre.
- 10) A reciprocidade pode afetar a busca pela inovação? Em caso afirmativo, de que maneira?
- 11) Como a sua OSFL se vê em relação à inovação? Qual grau de inovação vocês acreditam que possuem? () nenhuma inovação () pouca inovação () média inovação () alta inovação. Dê um exemplo que justifique a sua marcação de um dos itens.

Desempenho

Propõe-se que o desempenho seja caracterizado pelas seguintes categorias e pelos seguintes fatores: volume de doações, receitas, voluntários capacitados, pacientes atendidos,

contribuições de parceiros e satisfação das partes interessadas. Existem evidências, na literatura de que o efeito da reciprocidade no desempenho é mais forte, quando as trocas, as parcerias, a colaboração e a cooperação ganham destaque dentro das organizações e, em especial, nas sem fins lucrativos por terem particularidades na busca de um melhor desempenho (Li & Zhang 2007; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017; Jiang et al., 2018).

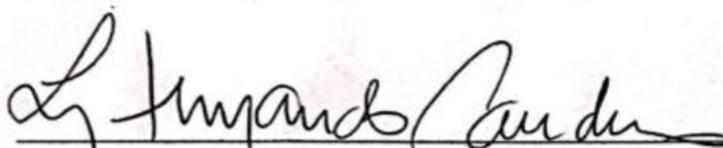
- 1) Como vocês divulgam o seu trabalho?
- 2) Quais são as principais expectativas das partes interessadas quanto aos resultados? E quem são as partes interessadas?
- 3) Na sua OSFL, como o desempenho é melhor medido? São usados indicadores? Em caso afirmativo, quais? Especifique os indicadores financeiros e os indicadores não financeiros.
- 4) Com qual frequência vocês medem esses indicadores?
- 5) Quem paga as despesas (custos) para o desenvolvimento do trabalho da OSFL?
- 6) Vocês têm um departamento que controla esses custos?
- 7) Descreva situações que vivenciaram na busca de um melhor desempenho por meio da reciprocidade. Discorra também sobre como as práticas de reciprocidade utilizadas ajudaram a melhorar o desempenho?
- 8) Diante das adversidades na busca de recursos, como os financeiros por exemplo, como vocês resolvem os principais problemas que surgem?
- 9) Como vocês agem para melhorar as rotinas?
- 10) Como é que vocês interagem com seus parceiros e seus colaboradores para a busca de melhores resultados?
- 11) Como vocês trabalham a conexão entre os gestores na busca de melhores resultados?
- 12) Como vocês se movem em busca de doações?
- 13) Como vocês buscam o incremento de receitas?
- 14) Como vocês desenvolvem trabalhos voluntários?
- 15) Como são controlados os números de pessoas atendidas?
- 16) Em geral, como a OSFL age em função das ações de outras OSFL?
- 17) Em uma escala de 1 a 5, que nota você atribui à colaboração como fonte de melhoria dos resultados?
- 18) Em uma escala de 1 a 5, que nota você atribui às parcerias como fonte de melhoria dos resultados?

- 19) Em uma escala de 1 a 5, que nota você atribui à cooperação como fonte de melhoria dos resultados?
- 20) Em uma escala de 1 a 5, que nota você atribui à conexão dos gestores como fonte de melhoria dos resultados?
- 21) Em uma escala de 1 a 5, que nota você atribui à capacitação dos voluntários como fonte de melhoria dos resultados?
- 22) Em uma escala de 1 a 5, que nota você atribui à inovação como fonte de melhoria dos resultados?
- 23) Em uma escala de 1 a 5, que nota você atribui à satisfação das partes interessadas como fonte de melhoria dos resultados?
- 24) Quais outros fatores você acredita que também podem impactar no desempenho? Sobre os fatores mencionadas, qual nota você daria a cada um em uma escala de 1 a 5?
- 25) Em uma escala Likert de 7 pontos, o quanto vocês aprenderam com os principais constituintes (coordenadores, voluntários, parceiros, colaboradores e iniciantes) sobre os efeitos das práticas de reciprocidade no desempenho?

APÊNDICE C

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DO NOME DE
EMPRESAS EM TRABALHO ACADÊMICO**

A Organização Sem Fins Lucrativos AMOR-EXIGENTE, por meio do seu representante Luiz Fernando Cauduro, autoriza a divulgação do seu nome na Tese de Doutorado em Administração/artigo científico: COLABORAÇÃO, COOPERAÇÃO, PARCELIAS: COMO A RECIPROCIDADE AFETA O DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS. Autora: Andréa Luisa Bozzo. Do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho.



Representante da empresa

São Paulo, 28 de março de 2019

APÊNDICE D

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DO NOME DE
EMPRESAS EM TRABALHO ACADÊMICO**

A Organização Sem Fins Lucrativos ACISEG, por meio da sua representante Marisa Panucci, autoriza a divulgação do seu nome na Tese de Doutorado em Administração /artigo científico: COLABORAÇÃO, COOPERAÇÃO, PARCERIAS: COMO A RECIPROCIDADE AFETA O DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS. Autora: Andréa Luisa Bozzo. Do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho.



Representante da empresa

São Paulo, 28 de março de 2019

Prof.^a Marisa Panucci
ACISEG
RG. 7.613.665-6

ACISEG
ASSOCIAÇÃO CULTURAL
INTERLIGADA SOCIAL
ESPORTIVA GUARULHOS
CNPJ: 04.723.511/0001-02